

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO A  
LUZ DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR-GESTOR E DO  
CONTROLE GERENCIAL**

HELENA DE OLIVEIRA LEITE FEUSER

CURITIBA

2016

HELENA DE OLIVEIRA LEITE FEUSER

**DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO A  
LUZ DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR-GESTOR E DO  
CONTROLE GERENCIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci  
Espejo

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Leite, Helena de Oliveira

Desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo a luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial / Helena de Oliveira Leite. - 2016.

119 f.

Orientador: Marcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

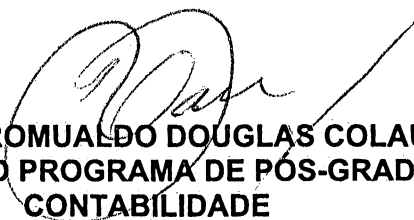
Defesa: Curitiba, 2016.

1. Pequenas e médias empresas - Desempenho. 2. Capital humano. 3. Empreendedorismo. 4. Contabilidade gerencial - Pequenas e médias empresas. I. Espejo, Marcia Maria dos Santos Bortolocci. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

CDD 658.421

**"DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A RELAÇÃO ENTRE O CONTROLE GERENCIAL E AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR-GESTOR"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE **MESTRE EM CONTABILIDADE** (AREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO**  
**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**CONTABILIDADE**

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



**PROF.ª DR.ª MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO**  
**PRESIDENTE**



**PROF. DR. CÍCERO APARECIDO BEZERRA**  
**MEMBRO**



**PROF.ª DR.ª SILVIA PEREIRA DE CASTRO CASA NOVA**  
**MEMBRO**

Este trabalho é dedicado aos meus pais (*in memoriam*), Lázaro Leite e Vilma Maria de Oliveira, especialmente à minha mãe, que nunca mediu esforços para que eu estudasse.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por estar ao meu lado em todos os momentos, sejam eles bons ou não tão bons, dando-me saúde, coragem, força e sabedoria nas minhas decisões.

Aos meus pais (*in memoriam*), Lázaro Leite e Vilma Maria de Oliveira, agradeço por todo amor, abdicção, ensinamentos, paciência e apoio.

Agradeço à professora Marcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, minha orientadora, que foi o maior bem que poderia ter me acontecido no período do mestrado, com quem aprendi muito e formei uma grande parceria. Obrigada, Marcia!

Agradeço também o carinho e apoio dessas pessoas que se tornaram meus parceiros de vida: Edgar Longen Feuser, Pedro Costa, Ana Claudia Paschoal, Caroline Paola de Melo, Andreia Gerond da Silva.

À professora Silvia Pereira de Castro Casanova, pelas valiosas contribuições.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná pelos conhecimentos transmitidos. Em especial ao professor Cicero Aparecido Bezerra, por toda atenção e orientações, a professora Ilse Maria Beuren, pelo exemplo e ensinamentos, e ao professor Lauro Brito de Almeida, pela atenção e carinho.

Aos meus professores que me auxiliaram ao longo da minha vida, que direta ou indiretamente, me estimularam ao alcance de mais esta vitória. Com carinho agradeço principalmente à Universidade Estadual do Paraná, Campus Paranavaí, e aos professores do Colegiado de Ciências Contábeis que me apoiaram e assumiram as minhas aulas para que eu pudesse seguir este caminho.

E por fim, agradeço a todos os meus colegas de sala por esse encontro maravilhoso e inesquecível. Juntos dividimos alegrias, enfrentamos desafios e principalmente contribuimos para que cada um alcançasse o seu objetivo. Em especial: Luciano Matias Diniz, Albino João Delay, Neusa Sawczuk von Eggert, Stella Maris Altoé, Dorival Garcia Junior, Luciane Braçarotto de Souza, Vinícius Fernandes Inácio, Everton Galhoti Coelho, Gessica Nassif Korontai, Denize Kowalski, Franciele do Prado Daciê e Edicreia Andrade dos Santos, que não mediu esforços para me ajudar na fase final deste trabalho.

## RESUMO

A literatura tem descrito que, apesar de as micro e pequenas empresas (MPEs) serem reconhecidas como um fator fundamental para a economia de um país (Berrone et al., 2014), muitos são os desafios enfrentados, acarretando o fechamento de uma grande parcela dessas empresas (Mizumoto et al., 2010). O objetivo da presente pesquisa consiste em verificar os determinantes de desempenho de MPEs relativos às características do empreendedor-gestor (motivação para empreender, capital humano e capital social) e o controle gerencial. Com base na amostra de 311 empresas localizadas na região noroeste do estado do Paraná, realizou-se um estudo de cunho epistemológico positivista e quantitativo por meio de um questionário respondido pelos empreendedores-gestores das MPEs. Para análise dos dados, empregaram-se a estatística descritiva e a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Algumas variáveis mostraram-se estatisticamente significantes para explicar o desempenho – dentre elas, o capital social e, principalmente, a adoção de *Proxies* de controle gerencial, ou seja, parâmetros que os empreendedores-gestores utilizam para subsidiar a tomada de decisão, adaptadas à estrutura limitada das MPEs. Os resultados também indicaram que o capital humano, quando associado às *proxies* de controle gerencial, afeta positivamente o desempenho, da mesma forma que a motivação por necessidade, quando associada ao capital social do empreendedor-gestor e às *proxies* de controle gerencial, enfatizando o impacto conjunto das características do empreendedor-gestor (motivação para empreender, capital humano e capital social) e do controle gerencial no desempenho das micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Empreendedor. Motivação para empreender. Capital Social, Capital Humano. Controle Gerencial. Desempenho.

## ABSTRACT

The literature has been writing that despite the micro and small enterprises (MSEs) are recognized as a key factor in the economy of a country (Berrone, Gertel, Giuliadori, Bernard & Meiners, 2014), there are many challenges, resulting the closure of a large portion of these companies (Mizumoto, Arts, Lazzarini & Hashimoto, 2010)). The aim of this research is to verify the determinants of MSE performance for the characteristics of the entrepreneur-manager (motivation to undertake, human capital and social capital) and management control. It was carried out a study of quantitative and positivist epistemological through a questionnaire answered by MSE entrepreneurs-managers based on the sample of 311 companies located in the northwest of Paraná state. For data analysis, it was used descriptive statistics and structural equation modeling technique. Some variables were statistically significant to explain the performance - among them the social capital and especially the adoption of management control proxies, which are parameters that entrepreneurs-managers use to support decision making, adapted to the limited structure of MSE. The results also indicated that human capital when associated with management control proxies positively affect performance, in the same way when the motivation for necessity is associated to the social capital of the entrepreneur-manager and the management control proxy, emphasizing the combined impact of entrepreneur-manager characteristics (motivation to undertake, human capital and social capital) and management control in the performance of micro and small businesses.

**Keywords:** Entrepreneur. Motivation to undertake. Social Capital, Human Capital. Management control. Performance.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIZ DE MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	47
FIGURA 2 - MODELO TEÓRICO DO ESTUDO .....	55
FIGURA 3 - DESENHO DA PESQUISA .....	57
FIGURA 4 - MODELO PROPOSTO COM VALORES R <sup>2</sup> – SEM/PLS .....	85

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O PORTE .....	23
QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PELO PORTE .....	23
QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PELO PORTE .....	24
QUADRO 4 - CRITÉRIOS DE SUCESSO EMPRESARIAL .....	48
QUADRO 5 - DETERMINANTES DE DESEMPENHO: CLÁSSICOS E MODERNOS .....	50
QUADRO 6 - CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR.....	59
QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO EMPREENDEDOR.....	60
QUADRO 8 - CONSTRUCTOS, VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DO CONTROLE GERENCIAL ( <i>PROXIES</i> ).....	61
QUADRO 9 - CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES DAS <i>PROXIES</i> DE CONTROLE GERENCIAL.....	62
QUADRO 10 - INDICADORES UTILIZADOS NA DETERMINAÇÃO DO DESEMPENHO.....	63
QUADRO 11 - COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DO PRÉ-TESTE.....	66
QUADRO 12 - CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	93

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Combinatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CG	Controle Gerencial
CH	Capital Humano
CS	Capital Social
DES	Desempenho
ED	Efeito Direto
EI	Efeito Indireto
ET	Efeito Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MOO	Motivação por Oportunidade
MON	Motivação por Necessidade
PCG	Proxies de Controle Gerencial
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - VARIÁVEIS EXPLICATIVAS SIGNIFICANTES NA DETERMINAÇÃO DA SOBREVIVÊNCIA OU DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	51
TABELA 2 - IDADE DAS EMPRESAS .....	71
TABELA 3 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS.....	72
TABELA 4 - QUADRO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS.....	72
TABELA 5 - FATURAMENTO BRUTO ANUAL DAS EMPRESAS.....	73
TABELA 6 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA SEGUNDO IBGE E SEBRAE.....	73
TABELA 7 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA PELO PORTE DAS EMPRESAS ....	73
TABELA 8 - PERFIL DA AMOSTRA POR GÊNERO .....	74
TABELA 9 - PERFIL DA AMOSTRA POR ESCOLARIDADE.....	75
TABELA 10 - PERFIL DA AMOSTRA POR ESTADO CIVIL.....	75
TABELA 11 - PERFIL DA AMOSTRA POR IDADE.....	76
TABELA 12 - MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER: OPORTUNIDADE VERSUS NECESSIDADE .....	76
TABELA 13 - MOTIVAÇÃO E DECISÃO DE EMPREENDER .....	77
TABELA 14 - PERFIL DOS EMPREENDEDORES-GESTORES EM RELAÇÃO A MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER.....	78
TABELA 15 - SÍNTESE DOS INDICADORES POR CONSTRUCTOS .....	80
TABELA 16 - ANÁLISE FATORIAL DE TODOS OS CONSTRUCTOS .....	82
TABELA 17 - CONFIABILIDADE COMPOSTA DOS CONSTRUCTOS.....	83
TABELA 18 - VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO.....	84
TABELA 19 - CONFIRMAÇÃO DE MEDIAÇÕES E HIPÓTESES .....	86
TABELA 20 - HIPÓTESES COM MEDIAÇÃO – NECESSIDADE .....	87
TABELA 21 - HIPÓTESES COM EFEITO DIRETO .....	89
TABELA 22 - RELAÇÕES DIRETAS ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1.Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DOS ESTUDO.....	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 O EMPREENDEDOR.....	19
2.1.1 Empreendedor-gestor de Micro e Pequenas Empresas .....	22
2.1.2 Características do Empreendedor-Gestor de Micro e Pequenas Empresas.....	26
2.1.2.1 Motivação para empreender.....	28
2.1.2.2 Capital Humano do Empreendedor-gestor .....	29
2.1.2.3 Capital Social do Empreendedor-gestor.....	30
2.2 CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO DAS MPEs .....	32
2.2.1 Necessidades Informacionais e Proxies de Controle Gerencial para a tomada de decisão em MPEs.....	35
2.2.1.1 Plano de Negócios/Planejamento .....	37
2.2.1.2 Fatores Mercadológicos ( <i>Marketing</i> ).....	39
2.2.1.3 Controle de Pessoal.....	41
2.2.1.4 Registros e Controles Financeiros .....	42
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	44
2.3.1 Medidas de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas.....	45
2.3.2 Determinantes de desempenho de Micro e Pequenas Empresas .....	49
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>53</b>

3.1 CARÁTER METODOLÓGICO .....	53
3.1.1 Modelo teórico proposto para análise de equações estruturais .....	53
3.1.2 Hipóteses da pesquisa .....	54
3.1.3 Desenho da pesquisa .....	57
3.1.4 Constructos e Variáveis explicativas .....	58
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PESQUISA .....	63
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	66
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	67
3.5.1 Tratamento estatístico .....	67
<b>4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>70</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	70
4.1.1 Descrição das Empresas .....	70
4.1.2 Descrição dos empreendedores-gestores .....	74
4.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	79
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO .....	83
4.3.1 Avaliação das hipóteses .....	86
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	94
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	98
5.2 LIMITAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS PARA FUTURAS PESQUISAS .....	101
REFERÊNCIAS .....	102
APÊNDICE .....	116

## 1 INTRODUÇÃO

Sob o prisma da Teoria Econômica, Schumpeter (1911, 1934) afirma que novas empresas geram novos empregos, promovem oportunidades de ascensão social e flexibilidade econômica, estimulando a competição, a eficiência e a inovação. No contexto brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% dos estabelecimentos, 52% dos empregos, contribuindo em 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2014).

Essa representatividade também é significativa em outras nações. Na União Europeia, especificamente Zona do Euro, que é formada por 27 países, as médias e pequenas empresas correspondem a 99,8% do total de empresas, representando 66,9% da mão de obra empregada e 58,4% do PIB (RELATÓRIO ANUAL DAS PMES NA UNIÃO EUROPEIA, 2012).

Na América Latina, em termos de participação no PIB, alguns países apresentam índices ainda mais significativos se comparados com o Brasil (27%), a exemplo da Argentina (60%), Colômbia (35%) e Uruguai (30%) (Sebrae, 2010). Entretanto, o desempenho de micro e pequenas empresas associado à sua sobrevivência ainda é um grande desafio, merecendo ser objeto de estudos.

Ao mesmo tempo que as MPEs representam um papel significativo no cenário econômico de muitos países, ainda é grande o número dessas empresas que fecham as suas portas logo nos primeiros anos de existência. Para o Thornhill e Amit (2003), as principais causas do fechamento de empresas canadenses foram associadas à falta de conhecimento de gestão e de competências em finanças. Concomitante a este resultado, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE/SP, 2008), em uma pesquisa realizadas com micro e pequenas empresas no estado, observaram que problemas de planejamento e gestão representam 20% dos motivos que levam ao fechamento dos negócios.

Nesse sentido, Meralizadeh e Sajady (2006) procuraram identificar os fatores de sucesso e fracasso de empresários de MPEs, localizadas na Província de Ahvaz (Irã), apontando o planejamento, a organização, a busca de informações financeiras e as boas relações como fatores responsáveis pelo bom desempenho desses

empreendimentos. Para Mizumoto et. al. (2010), a adoção de um controle gerencial foi indispensável à sobrevivência das pequenas empresas situadas no Estado de São Paulo.

A adoção de um controle gerencial voltado às necessidades de cada empresa pode ser uma alternativa na busca contínua de informações, ajudando o empreendedor a identificar oportunidades e a antecipar riscos e ameaças (LANG, CALANTONE E GUDMONDSON, 1997).

A presente dissertação pretende verificar impacto das características do empreendedor-gestor (motivação para empreender, capital humano e capital social) e do controle gerencial sobre o desempenho de MPEs, por meio de um questionário estruturado que foi remetido aos empreendedores-gestores dessas empresas.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora a importância das micro e pequenas empresas seja reconhecida como um fator fundamental para o crescimento econômico de um país, muitas são as dificuldades enfrentadas por esse segmento (BERRONE, 2014). Os desafios vão desde a falta de informações sobre as especificidades do seu setor, passando pela escassez de recursos financeiros e de políticas de incentivos, até inexperiência ao lidar com clientes e aspectos técnicos de produtos e serviços (MIZUMOTO et al., 2010).

As MPEs possuem características próprias que proporcionam um tipo de gestão específica que as diferenciam das empresas de grande porte. Uma dessas características é o papel do dirigente – suas aspirações, motivações e objetivos pessoais (LEONE, 1999) –, tornando-se difícil separar uma pequena empresa como entidade das características do empreendedor que contribuíram para sua criação e desenvolvimento (BERRONE et al., 2014). Dessa forma, a superação das dificuldades e o desempenho da empresa podem estar tanto nas características do empreendedor (motivação para empreender, capital humano e capital social), como no controle gerencial adotado por ele (MIZUMOTO et al., 2010).

De acordo com Barret e Rainnie (2002), devem ser levadas em consideração tanto a estrutura como a agência humana, ou seja, tanto a influência dos proprietários e administradores como os determinantes estruturais. Concomitante a essa



abordagem, o modelo teórico do “desenvolvimento social” proposto por Gibb e Ritchie (1982) afirma que fatores como a estrutura familiar, a formação, a escolha ocupacional, entre outros, devem ser considerados porque permitem explorar uma variedade de influências sobre o empreendimento.

As características do empreendedor mais recorrentes na literatura em relação ao desempenho e à sobrevivência das empresas são: capital humano, capital social, motivação, práticas gerenciais, disponibilidade ao risco, demografia pessoal, entre outras (RAIFUR, 2013). O objetivo deste estudo consiste em verificar empiricamente o impacto das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial no desempenho das MPEs situadas na região noroeste do estado do Paraná. Para tanto, empregaram-se as variáveis: capital humano, capital social, motivação para empreender e controle gerencial. A utilização dessas variáveis assim como suas relações foram baseadas nos pressupostos sugeridos por Mizumoto *et al.*, (2010), Raifur (2013) e Berrone *et al* (2014).

O capital humano é definido como o conjunto de habilidades resultantes da educação (formal e informal) e das experiências anteriores do empreendedor. Implica que, no âmbito da microempresa, os indivíduos com maior capital humano são melhores para a construção de seus empreendimentos (BECKER, 1994).

O capital social do empreendedor representa a sua capacidade de adquirir recursos constituídos a partir da sua rede de relacionamentos, indo desde as relações com fornecedores até as relações familiares, que podem prover importantes recursos para se estabelecer um negócio (PUTNAM, 1993).

Outro fator suscetível de desempenhar um papel importante na definição do perfil de uma pequena empresa é a motivação (BERRONE *et al.*, 2014). Desejo de independência, melhoria financeira e a frustração no emprego anterior são apenas algumas das motivações que levam o empreendedor a iniciar a sua própria empresa (GIBB e RITCHIE, 1982).

Sob o escopo da Teoria Econômica, os empreendedores são agentes econômicos racionais, capazes de gerir a empresa, selecionando os elementos necessários para a maximização dos resultados. Nessa perspectiva, destaca-se o controle gerencial, um conjunto de elementos que gerentes e gestores utilizam para garantir a realização das metas da empresa (OTLEY & BERRY, 1994) e que, até então no contexto das pequenas, a literatura tem denominado de práticas gerenciais, relacionando-as ao desempenho e à sobrevivência das empresas (MIZUMOTO *et al.*,

2010; RAIFUR, 2013). Na presente pesquisa, esses elementos são denominados de “proxies” de controle gerencial, ou seja, parâmetros que os gestores usam para subsidiar as suas decisões, porém, adaptadas à realidade das MPEs (FREZATTI, CARTER E BARROZO, 2014).

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: quais os determinantes de desempenho de MPEs relativos às características do empreendedor-gestor e ao controle gerencial?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Verificar os determinantes de desempenho de Micro e Pequenas Empresas relativos às características do empreendedor-gestor e do controle gerencial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Averiguar as características do empreendedor-gestor de MPEs;
- b) Descrever as proxies de controle gerencial utilizadas pelos gestores das MPEs;
- c) Identificar o desempenho das MPEs;
- d) Verificar se existe relação entre as características do empreendedor-gestor, o controle gerencial e o desempenho das MPEs.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em primeiro lugar, este trabalho é parte integrante da linha de pesquisa em Contabilidade e Controle Gerencial do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, cujos estudos contribuem para discussão e desenvolvimento do pensamento sobre a área, além de ter como objeto de estudo um segmento de grande representatividade econômica para o país: as micro e pequenas empresas (FERRONATO, 2011; SEBRAE, 2014).

Em segundo lugar, não se tem conhecimento de estudos que avaliem, juntamente às características do empreendedor, a influência do controle gerencial no desempenho das micro e pequenas empresas. Existem pesquisas que estabelecem tipologias que relacionam traços e características pessoais dos empresários com o desempenho do negócio (DUNKELBERG & COOPER, 1982; KHAN, 1986; BIRLEY & WESTHEAD, 1994; CHELL ET AL., 1991; HANKINSON ET AL., 1997; HERRON & ROBINSON, 1993; BERRONE et al., 2014).

A pesquisa ora proposta contribui com a literatura, por meio da apresentação de um quadro conceitual dos principais determinantes do desempenho de micro e pequenas empresas, com ênfase no controle gerencial e nas características do empreendedor. Até o presente momento, sabe-se muito sobre o desempenho das grandes empresas, mas são poucos os estudos sobre o desempenho das pequenas, sendo observado um número ainda menor de trabalhos quando se trata de microempresas (BERRONE et al, 2014).

Este estudo também é relevante na medida que promove uma discussão sobre a existência de controle gerencial para as MPEs, em contraponto à ideia de não haver necessidade de relatórios gerenciais para esse segmento (CAVALCANTI, 1966; ALMEIDA, 1994; KOS *et al.*, 2011). Ainda que as MPEs tenham um controle quase sempre centralizado nos seus dirigentes, os mesmos necessitam de informações que validem as suas decisões (FREZZATTI et al, 2014), o que torna essas empresas um campo a ser explorado pelos estudos em contabilidade e controle gerencial.

Além disso, estudar o controle gerencial das MPEs, assim como a sua relação com o desempenho, pode gerar informações relevantes para despertar o desejo de implementar novas técnicas de gestão que busquem a longevidade de um segmento fundamental na economia do país, atuando na redução de problemas sociais, na diminuição das taxas de desemprego e também no desenvolvimento de pequenas e médias comunidades, até então incapazes de atrair as grandes empresas (FERRONATO, 2011).

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DOS ESTUDO

Para que os objetivos do presente estudo fossem alcançados, admitiram-se as seguintes delimitações:

- a) Territorial: foram aplicados questionários estruturados aos empreendedores-gestores de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas na região noroeste do Estado do Paraná – microrregião de Paranavaí, composta por 29 cidades. As MPEs foram caracterizadas com base nos critérios do IBGE e SEBRAE (2014): microempresa é aquela que emprega até 9 funcionários no comércio e serviços e até 19 funcionários na indústria; enquanto a pequena empresa emprega de 10 a 49, no comércio e serviços e de 20 a 99, na indústria.
- b) Teórica: a teoria de base empregada neste estudo são os pressupostos da Teoria Econômica. Sob essa vertente, os empreendedores são vistos como pessoas que aproveitam as oportunidades, correm riscos investindo o seu próprio dinheiro com a perspectiva de obterem lucros e que são capazes de administrar a empresa empregando os elementos necessários para a maximização dos resultados (SAY, 1803; 1827).
- c) Conceitual: As características dos empreendedores-gestores foram delimitadas por meio das variáveis Capital Humano, Capital Social e Motivação para empreender, mediante a utilização dessas variáveis nos estudos de Mizumoto *et al* (2010), Raifur (2013) e Berrone *et al* (2014). Já o Controle Gerencial foi delimitado pelo uso das *Proxies* de Controle Gerencial, sugeridas pelo estudo de Frezatti, Carter e Barrozo (2014). O desempenho foi mensurado com base na percepção dos empreendedores-gestores sobre os seguintes aspectos da evolução de seus negócios: o volume de vendas, lucro, número de empregados e imagem ou prestígio social da empresa, tendo em vista a dificuldade do registro formal dessas informações em se tratando de micro e pequenas empresas (BERRONE *et al*, 2014).
- d) Temporal: A coleta de dados foi realizada no período de outubro a dezembro de 2015.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada da seguinte forma: inicialmente, buscou-se construir um Referencial Teórico-Empírico como base para as discussões e pesquisa de campo. O referencial traz uma contextualização do perfil do empreendedor, para depois indicar as suas características pessoais e sua relação com o controle gerencial de MPEs.

A segunda parte do Referencial indica como o Controle Gerencial atua na tomada de decisão das micro e pequenas empresas, a partir da adoção de *proxies* em consonância com as necessidades organizacionais. Após, apresentou-se o Desempenho, bem como as modalidades de medição e seus determinantes recorrentes na literatura.

O tópico seguinte aborda a Metodologia do trabalho, indicando os procedimentos e a pesquisa de campo realizados. Após a apresentação da Metodologia, serão disponibilizadas as análises e a posterior discussão dos dados, conforme as teorias disponibilizadas no referencial.

Na sequência, encontram-se as considerações finais do estudo, de acordo com os dados coletados e analisados e a discussão feita conforme as teorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta dissertação, as discussões sobre o desempenho de micro e pequenas empresas envolvem inicialmente a identificação do empreendedor, bem como as suas características e modo como essas empresas são geridas, por meio da adoção do controle gerencial e suas *proxies*. Após, serão destacadas as evidências empíricas disponíveis na literatura como determinantes de desempenho, para então analisar a relação desses fatores com o desempenho das MPEs.

### 2.1 O EMPREENDEDOR

Na tentativa de achar a melhor definição para empreendedorismo e para a pessoa do empreendedor, diferentes abordagens são encontradas na literatura. A perspectiva econômica e a comportamental são as duas grandes vertentes do pensamento empreendedor (CAMARGO *et al*, 2008); os economistas associando o empreendedor com inovação e os comportamentalistas concentrando-se nos aspectos criativo e intuitivo (FILION, 1999).

Na abordagem econômica, autores como Say (1803), Marshall (1930), Schumpeter (1934), Cantillon (1755), Knight (1971), procuraram explicar e justificar a função e o benefício do empresário na economia. Sob essa perspectiva, o empresário é visto como um organizador e a sua função é apontada como o “quarto fator de produção”, consistindo em: (1) decidir o produto a ser produzido para satisfazer as necessidades humanas; (2) determinar e adquirir meios de produção; (3) Montar um plano de produção e decidir sobre a combinação de fatores; (4) dirigir todo o processo de produção e comercialização; (5) correr o risco inerente ao processo (VECIANA, 1999).

Nesse sentido, os empreendedores eram considerados como pessoas que aproveitam as oportunidades e correm riscos investindo o seu próprio dinheiro com a perspectiva de obterem lucros. De acordo com Say (1803; 1827), uma das primeiras definições da palavra “empreendedor” consiste em aquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade inferior para um setor de produtividade superior e de rendimento mais elevado. Para esse autor havia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um, associando os

empreendedores à inovação e considerando-os como agentes de mudanças. “Como Say foi o primeiro a lançar os alicerces deste campo de estudo, pode-se considerá-lo como pai do empreendedorismo” (FILION, 1999, p.07).

No entanto, foi Schumpeter (1934) quem associou claramente o empreendedorismo à inovação e procurou diferenciar a função do empreendedor de outras funções de gestão, introduzindo à mesma a inovação e a descontinuidade como diferenciais. Para esse autor, o empreendedor é uma pessoa cuja função é realizar novas combinações entre fatores, como introdução de um novo bem, um novo método de produção, uma nova fonte de matéria-prima, uma nova organização da indústria e um novo mercado, em uma espécie de destruição criativa, ou seja, a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos (VILLA, 2010).

Schumpeter não apenas associou os empreendedores à inovação, como mostrou a importância deles no desenvolvimento econômico. O autor destaca a figura do empreendedor:

...na vida econômica, deve-se agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação (SCHUMPETER, 1926, p. 85).

Quanto à associação da inovação com o empreendedorismo, Higgins (1959), Baumol (1968), Scholoss (1968), Leibenstein (1978) e a maioria dos economistas também o fizeram depois dele, embora estivessem principalmente interessados em compreender o papel do empreendedor como motor do sistema econômico (KNIGHT, 1921; BAUMOL, 1968).

A partir desse ponto de vista, os empreendedores eram vistos como detectores de oportunidades de negócios (HIGGINS, 1959; KIRZNER, 1973), criadores de empreendimentos (SCHOLOSS, 1968) e aqueles que corriam riscos (LEIBENSTEIN, 1968; BUCHANAN & DI PIERRO, 1980).

Leibenstein (1968), de acordo com a sua teoria da eficiência, também procurou explicar o papel empreendedor na economia. Nesse contexto, visto como um operador inter-mercado, com a atribuição de completar o que não existe, as funções do empreendedor são traduzidas em quatro tarefas principais: ligar os diferentes mercados; suprir as suas deficiências; completar *inputs*; criar e fazer crescer

entidades transformadoras de *inputs* ou geradoras de *outputs* (DINIS E USSMAN, 2006).

Já para Kirzner (1973), contrariando Schumpeter que partia de um mercado em equilíbrio, a atuação do empreendedor na economia parte da premissa de que o mercado é imperfeito e está em desequilíbrio – e é essa situação que gera as oportunidades de negócios identificados pelos empreendedores, lançando-os a buscar um equilíbrio que nunca acontece.

Apesar de os empreendedores serem citados na economia, aparecem pouco nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico e, quando encontrados, são representados por uma função (FILION, 1999). Na visão desse autor, não é fácil introduzir a racionalidade dentro do comportamento dos empreendedores e não terem sido capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores é uma das críticas que podem ser dirigidas aos economistas, de modo que a não aceitação de modelos não-quantificáveis demonstra os limites dessa abordagem para o empreendedorismo. Essa limitação resultou na busca mais aprofundada do comportamento empreendedor.

Em uma abordagem mais comportamental, McClelland (1972) aponta o empreendedor como homem ativo e motivado, com potencial de realização. Sob essa perspectiva, a pessoa do empreendedor, seus traços pessoais e atitudes devem ser estudados, uma vez que a motivação e as necessidades de realização influenciam a atividade empreendedora. O autor define o empreendedor como aquele que busca a realização e a satisfação pessoal por meio de suas tarefas.

Na tentativa de reunir as principais teorias empreendedoras, Filion (1999), propõe uma definição mais abrangente para a figura do empreendedor:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p. 19).

O autor apresenta também uma versão mais reduzida, incluindo todos os elementos essenciais da versão mais longa: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999, p.19), concluindo que a



imaginação é vital para que se tenha visões e a visão denota habilidade em estabelecer e alcançar objetivos.

Resumindo o papel do empreendedor nas principais correntes de pensamento econômico, Baumol (1993) propôs duas categorias de empreendedores: os empreendedores inovadores, descritos por Schumpeter (1934) e os empreendedores gestores de negócios, tipo clássico descrito por Say (1803), Knight (1921) e Kirzner (1983) e que será apresentado na próxima seção.

### 2.1.1 Empreendedor-gestor de Micro e Pequenas Empresas

Entende-se por empreendedor-gestor o empresário que não só investe e inicia um novo empreendimento, assumindo os riscos deste negócio, como também o administra (CARLAND, HOY, BOULTON E CARLAND, 1984), sendo muito comum no âmbito das MPEs.

Nesse sentido, inicia-se esta seção definindo o campo de atuação desse empreendedor, as micro e pequenas empresas, com vistas às possibilidades para classificação do porte empresarial que considera tanto características qualitativas como quantitativas. No Brasil, os critérios usados dependem do órgão classificador e seus objetivos. Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de funcionários empregados é o fator determinante para definição, sendo que microempresa é aquela que emprega até 9 funcionários no comércio e serviços, e até 19 funcionários na indústria; pequena empresa, de 10 a 49 (comércio e serviços) e de 20 a 99 (indústria); média, de 50 a 249 pessoas (comércio e serviços) e de 100 a 499 (indústria); e a empresa de grande porte é aquela que emprega 250 funcionários ou mais em comércio e serviços e acima de 500 funcionários na indústria (IBGE, 2014).

Semelhante ao IBGE, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) também utiliza o critério do número de empregados para classificar o porte das empresas, separando entre Indústria, Comércio e Serviços, demonstrados na Quadro 1.

PORTE	SETORES	
	INDUSTRIA	COMERCIO E SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 09 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O PORTE  
 FONTE: ANUARIO DO TRABALHO (2013), SEBRAE (2014)

A Receita Federal do Brasil (RFB), de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, classifica – para fins de tributação – como microempresa aquela com receita no ano-calendário anterior de até R\$ 360.000,00 e como empresa de pequeno porte aquela com receita bruta anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006, Art.3º, 2006).

O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para fins de concessão de crédito, utiliza a receita como critério para classificação do porte empresarial, conforme demonstrado na Quadro 2:

PORTE	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Inferior ou igual a R\$ 2.400.000,00
Pequena Empresa	Superior a R\$ 2.400.000,00 e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00
Média Empresa	Superior a R\$ 16.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00
Média-grande Empresa	Superior a R\$ 90.000.000,00 e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00
Grande Empresa	Superior a R\$ 300.000.000,00

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PELO PORTE  
 FONTE: CIRCULAR Nº 34/2011-BNDES

Tanto a Receita Federal como o BNDES consideram receita total o valor da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, excluindo as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (CIRCULAR Nº34/2011–BNDES).

Organismos internacionais, como a União Europeia, utilizam critérios considerando tanto o número de empregados como o tamanho do ativo e a receita bruta total anual, simultaneamente. Para a *European Commission*, microempresa é aquela com até 9 empregados e faturamento ou ativo total anual de até dois milhões de euros, enquanto a pequena empresa tem entre 10 e 49 empregados e menos de dez milhões de euros em receita ou ativo total; e a empresa de médio porte com 50 a 249 empregados e faturamento ou ativo total de até quarenta e três milhões de euros (VETTER E KÖHLER, 2014).

Já o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), com o objetivo de buscar uma definição comum entre os Estados Partes, estabeleceu critérios de classificação do porte das empresas incorporando aspectos qualitativos e quantitativos ratificados pela Resolução nº 59 de 1998, cujo teor determina que as empresas de micro, pequeno e médio porte “não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos” (MERCOSUL, 1998, p.5). Os valores citados são apresentados na Quadro 3:

PORTE	INDÚSTRIA		COMÉRCIO E SERVIÇOS	
	PESSOAL OCUPADO	VENDAS ANUAIS U\$\$	PESSOAL OCUPADO	VENDAS ANUAIS U\$\$
Microempresa	Até 10 pessoas	Até 400.000	Até 5 pessoas	Até 200.000
Pequena Empresa	De 11 a 40 pessoas	De 400.000,01 até 3.500.000	De 6 a 30 pessoas	De 200.000,01 até 1.500.000
Média Empresa	De 41 até 200 pessoas	De 3.500.000,01 até 20.000.000	De 31 a 80 pessoas	De 1.500.000,01 até 7.000.000

QUADRO 3 - CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS PELO PORTE  
FONTE: RESOLUÇÃO Nº 59/98 MERCOSUL

Além das classificações citadas, o *International Accounting Standards Board* (IASB) identifica microempresa como sendo aquela que geralmente tem operações simples e características típicas: poucos funcionários e o proprietário atuando como administrador, níveis baixos ou moderados de receitas e ativos brutos, além de não ter investimentos em coligadas e controladas e emissão de instrumentos financeiros complexos (IFRS Foundation, 2013). E o Pronunciamento Técnico PME, em consonância com *IFRS for SME*, define pequena e média empresas como aquelas que não possuem obrigação pública de prestação de contas e que elaboram demonstrações contábeis para fins gerais e para usuários externos (CPC, 2009).

De acordo com o exposto, as definições e as classificações das empresas quanto ao porte são muitas e variam entre aspectos qualitativos, quantitativos ou um misto dos dois, proporcionando a utilização do critério que seja mais conveniente aos objetivos estabelecidos. Para fins deste trabalho, será empregada a definição de MPEs utilizada pelo SEBRAE por ser a mais utilizada nas pesquisas da área.

Uma vez identificado o ambiente de atuação dos empreendedores-gestores de MPEs, busca-se então definir o perfil desses empreendedores. É comum encontrar na literatura algumas diferenças na denominação desse grupo de empresários, sendo observado o uso do termo “empreendedor” como sinônimo de proprietário de um pequeno negócio. Entretanto, Carland et. al. (1984) afirmam que ser um empreendedor não significa necessariamente ser proprietário de um pequeno negócio, assim como uma firma empreendedora e uma pequena empresa não são necessariamente sinônimos.

De acordo com esses autores, tanto o empreendedor como o proprietário de uma empresa pequena são pessoas que estabelecem e administram um negócio. A diferença entre ambos está no propósito e na maneira como se relacionam com ele. O primeiro, o empreendedor, tem como objetivo principal o crescimento da empresa e o lucro, é inovador e adota práticas estratégicas na gestão. Já o segundo, o proprietário, vê a sua empresa como uma maneira de atingir os seus objetivos pessoais, tendo-a como principal fonte de renda e consumo da maioria de seu tempo e recursos, ou seja, o negócio é uma extensão de sua personalidade e está intrinsicamente ligado às suas necessidades (CARLAND et al, 1984).

Filion (1999, p.18) acrescenta que “empreendedores têm sonhos realistas, ou visões, e com a realização estão comprometidos. Operadores, por outro lado, simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades de forma a ganhar a vida.” Para esse autor, é importante fazer distinção entre empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, ou seja, muitos indivíduos têm papel empreendedor ainda que nunca tenham sido proprietários-gerentes de pequenos negócios, seja por trabalhar em grandes corporações ou por se tornarem autoempregados sem criarem uma empresa.

Por outro lado, os proprietários-gerentes de pequenos negócios que compram empresas em vez de criá-las, não fazem mudança significativa, não têm visão do que querem, nem desenvolvem novos produtos ou mercados e os gerenciam, tomando decisões sobre atividades rotineiras sem um plano geral ou um objetivo específico,

não podem ser considerados empreendedores. “São proprietários-gerentes de pequenos negócios que não assumem um papel empreendedor” (FILION, 1999, p. 20). Logo, a diferença entre empreendedor e proprietários-gerentes de pequenos negócios não está em administrar ou não as empresas, mas sim nas atitudes e nos objetivos de ambos em relação ao negócio.

No presente trabalho, será empregado o termo Empreendedor-gestor de Micro e Pequenas Empresas (EGMPE) para designar tanto os empreendedores quanto os proprietários de uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte, cujas características pessoais têm sido objeto de estudos (BERRONE et al., 2014) e serão tratadas na próxima seção.

### 2.1.2 Características do Empreendedor-Gestor de Micro e Pequenas Empresas

Apesar de uma série de pesquisas tentarem descobrir a existência das características que distinguem os empreendedores-gestores de MPEs, a conclusão geral parece estar longe de um simples padrão, mas um conjunto complexo de fatores inter-relacionados que aumentam ou diminuem a probabilidade de que um indivíduo vá se tornar proprietário de uma pequena empresa e se o seu negócio terá ou não sucesso (MEHRALIZADEH E SAJADY, 2006).

Alguns estudos estão focados em características demográficas e de personalidade dos empreendedores. Em termos demográficos, eles olharam para classe e nível educacional, sexo e idade (HORNDAY, 1990), além daqueles que entraram em um negócio devido a interesses familiares existentes (BOLTON, 1971). Porém, à luz da personalidade, uma visão emergente realizada pelos economistas é que traços particulares caracterizam o empreendedor de sucesso (por exemplo, SULLIVAN ET AL. 1998; MINER, 1997; WARD, 1992).

As características psicológicas utilizadas para descrever os empreendedores-gestores de MPEs bem-sucedidos frequentemente têm incluído a necessidade de realização, propensão para assumir riscos, valores pessoais e interpessoais e a capacidade de inovação, sendo encontrada uma associação significativa entre ambas e o sucesso dos empreendedores (LOW & MACMILLAN, 1988).

Nesse sentido, as tentativas de caracterizar os empreendedores-gestores MPEs de sucesso têm levantado uma série de questões. Brandstatter (1997) sugere que, embora haja muitas razões para o fechamento de muitos novos negócios nos primeiros cinco anos, desajuste de personalidade e falta de estrutura na realização das tarefas podem ser citados como causas mais frequentes de insucessos. Além disso, a estabilidade emocional e a independência promovem as competências necessárias para o sucesso empresarial, especialmente durante a fase de abertura – quando os empresários precisam ter coragem de assumir riscos, flexibilidade e persistência para atingir seus objetivos.

Entretanto, Cromie e Johns (1983) afirmaram que as competências necessárias para garantir o crescimento de uma empresa podem ser bem diferentes das exigidas para se iniciar um negócio. Seguindo esse ponto de vista, Hisrich (1990) argumenta que, quando uma organização entra em fase de crescimento, há uma necessidade crescente de os empresários desenvolverem suas habilidades gerenciais. Há também evidências de que os proprietários das pequenas empresas mais bem-sucedidas já trabalharam em outras empresas de pequeno porte ou pequenas divisões de grandes empresas (LUSSIER, 1996).

Dentre as características do empreendedor-gestor mais recorrentes na literatura, o emprego do capital humano, do capital social e da motivação para empreender no presente estudo deve-se ao fato de que esses três fatores são os mais associados ao desempenho no contexto das micro e pequenas empresas. Nesse sentido, o impacto do capital humano, do capital social e da motivação para empreender sobre o desempenho e a sobrevivência das empresas foi investigado no estudo realizado de Mizumoto et al., (2010) com pequenas empresas no estado de São Paulo e no estudo de Raifur (2013), com PMEs situadas na microrregião centro sul do Estado do Paraná.

Semelhantemente a esses estudos, Berrone et al., (2014) investigaram os efeitos do capital humano e da motivação para empreender no contexto das microempresas argentinas. A motivação para empreender também é um critério

utilizado pelo GEM (2010) para explicar o desempenho das pequenas, justificando-se, assim, a opção deste estudo.

#### 2.1.2.1 Motivação para empreender

A motivação empreendedora é o estímulo para correr risco associado a uma recompensa, segundo a percepção de sucesso do empreendedor (RIBAS, 2011). Schaefer (2012) aponta a motivação para iniciar uma empresa como um dos sete fatores críticos de sucesso, considerando alguns equívocos de expectativas que envolvem a abertura de uma empresa, como ganhar muito dinheiro, poder determinar o seu próprio horário de trabalho e não ter que dar satisfação a ninguém. Segundo a autora, se esses forem os motivos para iniciar a empresa, a decisão deverá ser seriamente repensada.

Assim, as razões que levam a iniciar um empreendimento são passíveis de desempenhar um papel importante na definição do perfil de uma MPE. Conforme o Relatório GEM – IBPQ (2010), dois fatores primários determinam a origem da decisão de empreender: empreendedores por necessidade e empreendedores por oportunidade.

Os primeiros são pessoas que perderam o emprego, ou não possuíam emprego, e tiveram que abrir um negócio como alternativa de ocupação e sobrevivência. Nesse caso, o indivíduo é "empurrado" para criar a sua própria empresa, sendo talvez a única maneira de garantir o seu sustento (GIBB E RITCHIE, 1982; STOREY 1994). Quando confrontados com as perspectivas de trabalhos negativos, ou seja, que colocam em risco a sua segurança, os indivíduos podem também considerar a formação de uma empresa como a sua melhor escolha (RITSILÄ E TERVO, 2002).

Já os empreendedores por oportunidade são aqueles cuja motivação é a junção de um desejo de independência, de melhoria financeira e a frustração no emprego anterior (GIBB E RITCHIE, 1982). Nesse caso, a empresa tem início com base no desejo de aprimoramento e na visão de negócios. Oportunidades são frequentemente apresentadas quando, por exemplo, as empresas fecham e produtos serviços são retirados do mercado, criando assim nichos para aberturas de novas empresas (BERRONE et al, 2014).

Para esses autores, quando a motivação é involuntária (por necessidade), como por exemplo o desemprego, terá impacto negativo sobre o desempenho, enquanto se a motivação for voluntária (por oportunidade), o seu impacto no desempenho será positivo. Sob essa perspectiva, têm-se duas hipóteses:

H1-a: A motivação por oportunidade influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

H1-b: A motivação por necessidade influencia negativamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

#### 2.1.2.2 Capital Humano do Empreendedor-gestor

A teoria do capital humano sugere que os indivíduos com maiores habilidades são mais propensos a ser produtivos (BECKER, 1994). Quando aplicado às MPEs, este conceito implica que os indivíduos com maior capital humano são melhores na condução de seus empreendimentos (BERRONE et al, 2014). O capital humano de um indivíduo é formado por seus esforços em melhorar suas habilidades e seu conhecimento adquiridos ao longo do tempo (grau de escolaridade, treinamentos realizados etc.), podendo tomar diferentes formas, incluindo aprendizagem prévia e experiência, assim como outras características pessoais (WESTHEAD E WRIGHT, 1998).

Portes, Guarnizo e Haller (2002) afirmam que o nível de escolaridade é um fator-chave na definição do perfil de uma MPE, na medida em que a educação formal é passível de afetar a qualidade da gestão (CHEMMANUR E PAEGLIS, 2005). Assim, os empreendedores mais bem qualificados podem lidar mais facilmente com os desafios impostos às suas empresas, considerando os conhecimentos, as habilidades, a disciplina e a autoconfiança adquiridos no decorrer de sua formação (BERRONE ET AL, 2014).

Para Cranwell e Kolodinsky (2002), a experiência adquirida bem como a sua formação fornecem conhecimento especializado ao empreendedor-gestor. A experiência anterior é susceptível de melhorar o processo de tomada de decisão e o processo de informação (FORBES, 2005), além da identificação e os retornos das oportunidades (UCBASARAN, WESTHEAD E WRIGHT, 2008).



Trata-se, portanto, de um conceito estritamente relacionado ao indivíduo: seus conhecimentos, habilidades e competências desenvolvidos ao longo dos anos. No que se refere aos empreendedores que são gestores e donos do negócio, o capital humano tem um efeito fundamental, proporcionando um maior domínio das características do negócio e dos requisitos técnicos e comerciais para administrá-lo da melhor forma possível (MIZUMOTO et al., 2010). No geral, é possível prever que os indivíduos com níveis mais elevados de capital humano tendem a estabelecer uma base de conhecimento que impacta positivamente no desempenho do empreendimento (BERRONE et al, 2014). Logo, estabelece-se a primeira hipótese de estudo:

H2: O capital humano influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

#### 2.1.2.3 Capital Social do Empreendedor-gestor

O capital social consiste na competência do indivíduo para adquirir os recursos necessários para a sua atividade econômica, por meio de parcerias, relacionamentos e redes de contatos (LIN, 2001). Logo, o capital social caracteriza-se por recursos advindos de relações sociais e depende das interações entre múltiplos indivíduos (GRANOVETTER, 1988). As discussões sobre a importância do capital social foram impulsionadas por Bourdieu (1986) e Coleman (1988), que salientaram os benefícios que podem ser adquiridos por meio da inserção em redes sociais. No entanto, o termo foi popularizado por Robert Putnam (1993), que enfatizou a importância das normas sociais e padrões de confiança interpessoal, ultrapassando, assim, o mero contexto econômico das relações (PUTNAM, 2003). Para Boxman, De Graaf e Flap (1991), o capital humano relaciona-se com o capital social à medida que o indivíduo constrói uma rede de colaboradores que conhecem suas competências e sua personalidade.

Esses autores também sugerem que o capital social pode superar o capital humano, ou seja, profissionais com menor conhecimento e experiência podem conseguir grandes oportunidades por meio da sua rede de contatos pessoais. Mesquita, Lazzarini e Cronin (2007) afirmam que os empreendedores podem se beneficiar de diversos tipos de laços sociais para obter recursos, podendo firmar

relações comerciais consistentes com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes visando a troca de informações, planejamento de processos e criação de novos produtos.

Já para Pyke (1994), os empreendedores têm a opção de participarem de associações setoriais visando não somente a trocar informações como a promover ações coletivas junto a governos ou entidades.

Por outro lado, os laços familiares também podem ser uma fonte significativa de recursos, tornando possível o acesso a recursos financeiros a um custo menor, informações sobre novas oportunidades de investimento e conhecimentos prévios de quem já está inserido no contexto empresarial (LAIRD, 2006).

Nesse sentido, as variáveis mais recorrentes na literatura para demonstrar o capital social, bem como a sua relação com o desempenho, são a formação do capital (CARTER E VAN AUKEN, 2006), o acesso a Instituições/Parcerias (BRUNO ET. AL., 1987) e o uso de serviços especializados (VAN GELDEREN, THURIK E BOSMA, 2006).

No Brasil, observa-se uma forte influência do ambiente social para empreender, uma vez que muitos empreendedores têm frequentemente outros empreendedores na família e entre seus amigos (DJANKOV *et al.*, 2007). Quanto maior a associação a membros da família, amigos, parceiros comerciais, entre outros, maior o acesso a recursos como informações, recursos financeiros, conhecimentos etc. e a probabilidade de desempenho dos empreendimentos (MIZUMOTO *et. al.*, 2010). Seguindo essa linha de raciocínio, tem-se que:

H3: O capital social influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

Entretanto, as características do empreendedor-gestor não só podem influenciar diretamente o desempenho de uma empresa como também podem influenciar na adoção de um controle gerencial por meio do uso das *proxies* de controle. Essa afirmação encontra suporte nos pressupostos da teoria econômica, que define o empreendedor como um agente econômico racional, capaz de conduzir a empresa, selecionando e articulando os requisitos necessários à maximização dos resultados (SAY, 1803).

Nesse sentido, Say (1803), atribui ao sucesso do empreendedor o conhecimento dele a respeito do negócio e do mundo, enquanto Knight (1921; 1971, p. 269) afirma que o sucesso do empreendedor se deve ao "poder do controle efetivo". Ambos os autores afirmam que o empreendedor saberá reunir os elementos necessários e alocá-los da forma mais eficiente possível.

Sob o escopo dessa teoria, os empreendedores são agentes econômicos que organizam e gerenciam recursos em ambientes de risco com habilidades de planejamento, organização de pessoas e acompanhamento de ações direcionados ao desempenho da empresa (RAIFUR, 2013). A adoção do controle gerencial pelo empreendedor-gestor será abordada na próxima seção.

## 2.2 CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO DAS MPES

A partir do entendimento de micro e pequenas empresas e da sua relação com as características do empreendedor-gestor, parte-se para uma abordagem do Controle Gerencial por meio da identificação de suas *proxies*, como um fator importante na tomada de decisão e no desempenho das MPES. Entendem-se por *proxies* de controle gerencial os parâmetros que os gestores usam para a tomada de decisão conforme suas necessidades organizacionais (FREZATTI, CARTER E BARROZO, 2014),

A gestão de uma empresa é o principal fator para seu sucesso ou insucesso (CATELLI, 1999). Conforme o autor, o processo de gestão configura-se em modelos adotados, assegurando que a tomada de decisões conduza ao efetivo cumprimento da missão empresarial. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), esse processo está dividido em três etapas: planejamento, execução e controle. O planejamento por sua vez, caracteriza-se pelo momento no qual a empresa irá definir planos, políticas e objetivos operacionais (PADOVEZE, 2000) e a etapa de execução representa o momento em que as metas se realizam, onde as ações devem estar compatíveis com o que foi planejado anteriormente (MOSIMANN E FISCH, 1999).

Já a fase do controle, definida por Padoveze (2000) como sendo o momento onde se avalia o grau de aderência entre os planos traçados e a execução, evidencia os desvios ocorridos no processo, além de identificar as suas causas. Maximiano (2000, p.455) afirma que o controle indica um processo gerencial que tem três etapas:

(1) obter informações sobre os resultados de uma atividade; (2) compará-la com os objetivos estabelecidos; e (3) implementar alguma ação para assegurar a realização desses objetivos.

Para Peleias (2002), o processo de controle gerencial deve ser contínuo e recorrente, por meio de ações corretivas para as possíveis falhas entre os objetivos traçados e atingidos, tendo como foco a consecução das metas estabelecidas. Imoniana & Nohara (2004, p.38) afirmam que o controle é a espinha dorsal do exercício de gestão: “quando seus modelos são conscientemente desenhados e implementados em um ambiente harmonioso ele tende a auxiliar os objetivos desejados”.

Já Figueiredo e Caggiano (2004, p.46) definem controle como “um sistema de *feedback* que possibilita ao desempenho ser comparado com os objetivos planejados e é necessário para a realização do planejamento de curto e longo prazo”. Tal controle deve proporcionar uma visão clara dos acontecimentos, monitorando-os e apontando as distorções.

Merchant e Van Der Stede (2007, p.29) afirmam que “o controle gerencial é composto por todos os dispositivos e mecanismos que os gestores utilizam para garantir que as ações sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização”. Eles também sugerem quatro formas de controle que podem se complementar: controle de resultados, controle de ação, controles culturais e controle de pessoal. Ainda segundo esses autores, o conjunto de mecanismos de controle utilizados por uma organização é chamado Sistema de Controle Gerencial (SCG).

O SCG pode ser definido como um dos elementos do processo de implementação das estratégias e acompanhamento das atividades da organização, para garantir o alcance dos propósitos organizacionais, por meio do monitoramento do desempenho organizacional (DRURY, 2004; GOVINDARAJAN, 1988; MINTZBERG et al., 2006, Apud GONZAGA et al., 2010).

Quanto à implementação de um SCG, Merchant e Van Der Stede (2007) relacionam quatro etapas na implementação de um SCG: (i) definir as dimensões de desempenho esperadas e as não desejadas (lucro, retorno, satisfação de clientes, etc.); (ii) identificar como essas dimensões devem ser mensuradas ou medidas; (iii) estabelecer metas para essas dimensões; e (iv) criar incentivos para influenciar o comportamento dos gestores a atingirem essas metas.

No entanto, a estrutura do SCG varia dentre as empresas, não existindo uma estrutura ótima que seja capaz de tornar um sistema único para cada usuário (FERREIRA E OTLEY, 2009). Dessa maneira, a estrutura do SCG diferencia-se em cada empresa, não existindo um modelo comum a todas, em função das especificidades de cada uma como o setor de atuação, tamanho e características internas e externas (GORDON; MILLER, 1976; WATERHOUSE; TIESSEN, 1978)

O tamanho das empresas é visto como um importante fator que pode influenciar a escolha da estrutura do SCG, pelo fato de as grandes empresas possuírem mais recursos – o que possibilita a utilização de uma quantidade maior de ferramentas na composição do SCG (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008). Porém, ainda que não exista um modelo padrão de SCG e a probabilidade de uso seja maior entre as grandes empresas, a utilização das ferramentas que compõem o SCG pode profissionalizar a gestão de todas as empresas e ainda minimizar os riscos envolvidos nas operações (DAVILA; FOSTER, 2007).

No caso das MPEs, o controle gerencial é feito de forma centralizada, com uma estrutura muito simples, onde familiares, empregados e proprietários lidam com a inexistência de uma estrutura funcional sofisticada (LEONE, 1999). Embora essa falta de formalidade em termos seja positiva, na medida em que o controle é realizado pelo próprio proprietário, existem alguns pontos que podem representar riscos em função de a maioria dos gestores possuírem pouco ou nenhum conhecimento gerencial (FERREIRA et al., 2012), acarretando o insucesso ou até mesmo a extinção da empresa como mostram as estatísticas.

Ao discutir essas experiências gerenciais nas micro e pequenas empresas, Pedraja-Rejas *et al.* (2006) buscaram analisar se havia significância estatística entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez faire*) e o desempenho nas empresas de pequeno porte. O primeiro estilo é aquele cujo líder busca motivar e inspirar seus subordinados; já o segundo, estilo transacional, é caracterizado por atribuição de recompensas em troca de subordinação, enquanto o *laissez faire* ocorre quando o líder opta por não influenciar os subordinados.

De acordo com esses autores, o estilo transformacional tem relação positiva com o desempenho, enquanto o estilo transacional e *laissez faire* apresentam um impacto negativo, demonstrando o quanto a forma de gestão utilizada pelo empreendedor-gestor é relevante para o desempenho da empresa. Corroborando essa afirmação, Rejas & Ponce (2008) afirmam que estilo de liderança do

empreendedor-gestor exerce influências no processo de criar, aplicar e compartilhar conhecimento nas MPEs.

Packham *et al.* (2005) afirmam que, para construir a capacidade empresarial necessária para sustentar o seu crescimento, as empresas em expansão adotam práticas gerenciais. Lussier e Halabí (2008) acrescentam que os empreendedores-gestores podem obter maior êxito utilizando conselhos profissionais na gestão de seu negócio. Nesse sentido, pressupõe-se que a implantação de um controle gerencial pelos empreendedores-gestores de MPES – por meio da adoção *proxies* de controle gerencial que produzam informações alinhadas às necessidades organizacionais e relevantes para o processo decisório – pode oferecer suporte na condução do negócio além de permitir o acompanhamento das atividades rumo aos objetivos pretendidos, as quais serão mencionadas a seguir.

#### 2.2.1 Necessidades Informacionais e Proxies de Controle Gerencial para a tomada de decisão em MPEs

De acordo com Widener (2004), Frezatti (2005), Anthony e Govindarajan (2008), podem existir diferentes combinações no que se refere às ferramentas que compõem a estrutura do SCG entre as empresas e tal estrutura pode variar em função das necessidades organizacionais. Para Donaldson (1999), dependendo do porte, a empresa possui uma constituição diferente em termos de controle gerencial.

Os Controles gerenciais das grandes empresas são distintos das pequenas, devido à formalização das atividades e funções como forma de aumentar o controle da administração sobre as ações dos executores das atividades (GOMES E SALAS, 2001). No caso das MPEs, o controle caracteriza-se por se assemelhar a um estilo familiar, personalista de gestão, com ênfase nas relações pessoais e na liderança do empreendedor-gestor, realizando assim um controle centralizado, com delegação limitada e que reduz a necessidade de controles mais amplos - até porque essas empresas não teriam estrutura para tanto.

Ainda assim, a empresa não pode escapar da necessidade de medição (FREZATTI, CARTER E BARROZO, 2014). Para esses autores, em qualquer ambiente orientado a resultados, há a necessidade de uma discussão sobre esses resultados. Logo, ainda que os gestores das MPEs não utilizem as ferramentas ou

artefatos da maneira como são descritos na literatura para subsidiar as suas decisões, a necessidade de informações e de medição do resultado permanecem.

Segundo Frezatti, Carter & Barrozo (2014), para satisfazer as suas necessidades, a organização baseia-se em uma série de *proxies* de informações gerenciais, incluindo: controle de mercadorias; relatórios de faturamento, aumento de vendas; controles de instalações e de produção como vantagens únicas em relação aos concorrentes; reuniões diárias; entre outras *proxies* de controle e desempenho organizacionais para validar a sua gestão. Assim, a flexibilidade na adoção de *proxies* de controle gerencial é reconhecida na literatura, por meio do reconhecimento de diferenças nas necessidades e contextos em que as empresas operam.

À luz das necessidades organizacionais, Mehralizadeh e Sajady (2006) sugerem que os empreendedores-gestores de MPEs necessitam: (i) de planejamento adequado ao negócio, avaliando-o constantemente em função da situação; (ii) reconhecer as oportunidades de mercado; (iii) buscar informações financeiras sobre o negócio em tempo hábil; (iv) ter um maior conhecimento dos clientes-alvo, fornecedores e grupos interessados em seus produtos e serviços; (v) entrar no negócio pelas razões certas; (vi) participar de redes disponíveis com outros donos de empresas semelhantes; (vii) tornar-se mais bem informado sobre os recursos que estão disponíveis, (viii) além de investigar as oportunidades de financiamento para sua empresa.

Say (1964) definiu o empreendedor como aquele capaz de reunir os fatores de produção com a condução administrativa e com os riscos associados à empresa, elencando alguns requisitos necessários para o mesmo: julgamento; perseverança; conhecimento sobre o mundo e os negócios.

Sob a ótica da teoria econômica (neoclássica), empreendedores-gestores são considerados “agentes econômicos racionais e a Contabilidade Gerencial tem a missão de prover informações adequadas para que os tomadores de decisões maximizem o resultado econômico de suas decisões” (GUERREIRO, FREZATTI E CASADO, 2006, p. 10). Como consequência, a contabilidade gerencial vem buscando “a estruturação dos modelos de decisão mais adequados, os melhores conceitos de mensuração, as melhores soluções de sistema etc., que levem à maximização do lucro da empresa” (GUERREIRO et al. 2006, p. 10), a exemplo das *proxies* de controle gerencial, que uma vez adotadas poderão proporcionar um acompanhamento maior

das atividades, com informações sobre diferentes aspectos do negócio, facilitando o processo decisório e influenciando positivamente no desempenho da empresa.

Com o intuito de verificar como se configura o controle gerencial em MPEs, por meio da utilização de *proxies* que subsidiem as decisões de seus empreendedores-gestores, Mehralizadeh e Sajady (2006), investigaram os fatores de sucesso e insucesso de empresários de pequenas empresas, considerando além das características pessoais do empreendedor-gestor, as *proxies* gerenciais em três dimensões: planejamento, organização e gestão financeira. Já Gomes (2011) o fez propondo um plano de negócios, tendo como perspectivas os aspectos mercadológico, financeiro, produtivo e de pessoas.

Os efeitos do uso do SCG no desempenho das empresas foram observados por Oyadomari (2009), enquanto a adoção das práticas gerenciais no desempenho das MPEs foi objeto de estudos como o de Mizumoto et al (2010), que destacaram o planejamento, sob as perspectivas de monitoramento das atividades e busca de informações, e de Raifur (2013), nas dimensões do plano de negócios (planejamento) e de registros e controles financeiros, os quais apresentaram resultados positivos em ambos os casos.

Para fins deste estudo, as *proxies* de controle gerencial serão elencadas de acordo com os pontos mais recorrentes na literatura no contexto das MPEs, isto é, nas dimensões do planejamento, controles financeiros, mercadológicos e de pessoas, os quais serão mencionados a seguir.

#### 2.2.1.1 Plano de Negócios/Planejamento

O planejamento no início do negócio é "o processo pelo qual o empresário, ao explorar uma oportunidade, cria uma visão de futuro e desenvolve os objetivos, meios e procedimentos necessários para alcançar essa visão" (SEXTON & BOWMAN-UPTON, 1991, p.118). Consiste em um processo que inclui a escolha e a análise dos dados para, na sequência, usando esse conhecimento, desenvolver um plano de negócios, abrangendo todas as áreas da empresa.

Os planos de negócios podem variar entre aqueles com uma estrutura menor até aqueles mais abrangente com planos detalhados de longo prazo. Bracker e Pearson (1986) propõem uma classificação de quatro níveis: (1) planos não



estruturados; (2) planos intuitivos; (3) planos estruturados operacionais; (4) planos estruturados estratégicos.

Seja por falta de conhecimento ou mesmo de capacidade técnica em operacionalizar esta ferramenta, muitos empreendedores-gestores de MPEs acabam se omitindo perante aos acontecimentos e especificidades do mercado onde pretendem atuar, tornando-se falhos e susceptíveis aos riscos potenciais. Conhecer o ambiente antes de iniciar uma empresa é essencial para a sua longevidade (GOMES, 2011; SCHAEFER, 2012).

Alguns conhecimentos básicos devem ser dominados pelo empreendedor no início do projeto de constituição da empresa. A realização de um plano de negócios possibilitará desenvolver ações baseadas em informações históricas e presentes, visando ao futuro do negócio de forma que seu objetivo final seja alcançado (LEMES JUNIOR E PISA, 2010).

Nesse sentido, Schaefer (2012) afirma que o plano de negócios é um elemento fundamental para todos os empreendimentos. Muitas das pequenas empresas que falham devem suas falhas às deficiências do seu plano de negócios, que deve ser realista e estar apoiado em informações precisas e atuais, além de incluir projeções calculadas rumo ao futuro. Entretanto, existem autores que acrescentam algumas ressalvas a um foco excessivo no planejamento por empresas nascentes, alegando que um excesso de planejamento pode reduzir a capacidade de adaptação, devido ao alto grau de incerteza a que essas empresas são submetidas (MIZUMOTO et.al, 2010).

Para Gibson e Cassar (2005), por exemplo, a adoção de técnicas de planejamento é mais comum após o período de crescimento inicial da empresa. Embora a maioria dos autores concorde que o planejamento pode ser benéfico, há uma visão emergente de que o valor do planejamento é dependente do contexto, ou seja, seus benefícios podem ser diferentes em diferentes contextos (CASTROGIOVANNI, 1996; MINTZBERG, 1994).

É válido lembrar que plano de negócio (planejamento) deve ser composto por informações que envolvem todos os setores da empresa, podendo ser de caráter financeiro, mercadológico, de pessoas e processos, servindo de referência para que o controle gerencial monitore as atividades rumo aos objetivos estipulados.

Diferentes estudos mostram vínculos positivos entre planejamento e sucesso do negócio (por exemplo, BRACKER, KEATS E PEARSON, 1988; SHRADER,

MULFORD E BACKBURN, 1989; SCHWENK E SHARDER, 1993; MEHRALIZADEH E SAJADY, 2006; MIZUMOTO et.al 2010; RAIFUR, 2013), reconhecendo a relevância do mesmo na sobrevivência e no desempenho de MPEs. Assim, tem-se a seguinte hipótese:

H4a: A adoção do planejamento influencia positivamente o desempenho das micro e pequenas empresas.

#### 2.2.1.2 Fatores Mercadológicos (*Marketing*)

O principal objetivo das empresas é a venda de seus produtos e serviços. Entretanto, esse objetivo só será alcançado a partir da identificação da figura do público alvo ou consumidor. Essa necessidade de identificação dos consumidores não é diferente para as MPEs, uma vez que essas empresas “precisam descobrir seu público-alvo e trabalhar para chamar a sua atenção, identificando necessidades e desejos não satisfeitos, planejando o negócio de forma a atendê-los, oferecendo facilidades como crédito, descontos e promoções” (LEMES JUNIOR E PISA, 2010, p.153).

Apontado como uma alternativa para o conhecimento e identificação de consumidores, o *marketing* vem sendo definido na literatura de diversas maneiras. Para Kotler (1998, p.27) “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Essa definição de marketing baseia-se em conceitos básicos: “necessidade, desejo e demanda; produtos (bens, serviços e ideias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamento e redes; mercados e empresas e consumidores potenciais” (KOTLER, 1998, idem).

Já para Cobra (2003, p.7) a “essência do marketing é um estado de mente. Em *marketing* os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”. Assim, após identificadas as necessidades do consumidor, a empresa deve corresponder ou até mesmo superá-las.

Visto no passado como uma exclusividade das grandes empresas, atualmente toda empresa – independentemente do porte – deve ter uma postura de *marketing*, não somente para assegurar sua imagem como também para validar a sua atuação

no mercado (COBRA, 2003). Assim, a adoção de uma postura gerencial por MPEs relacionada ao *marketing* é fundamental para sua sobrevivência, proporcionando a identificação dos consumidores e a visualização dos seus produtos e serviços por aqueles.

De acordo com Kotler (1998, p. 32), o gerenciamento mercadológico (marketing) “é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Assim, é possível perceber que o gerenciamento de fatores mercadológicos vai além da publicidade e propaganda, sendo composto por uma variedade de perspectivas que somadas proporcionam ao gestor conhecer seus clientes e tornar seus produtos e/ou serviços conhecidos por eles (GOMES, 2011).

Dessa forma, a conquista de mercado pelas empresas é um processo complexo que exige a adoção práticas que vão do planejamento ao controle. Nesse sentido, o empreendedor-gestor de uma MPEs poderá adotar como *proxy*, um plano de *marketing* em consonância com os objetivos estabelecidos no plano geral da empresa. Para Las Casas (2009, p.18), o plano de *marketing* “estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de *marketing* em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”, abrangendo “toda a relação produto/mercado, que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico”. O autor ainda acrescenta que o plano de *marketing* é composto por planos menores, facilmente aplicáveis nas MPEs como “as atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas” (LAS CASAS, 2009, p.19). Assim, ao elaborar um plano de *marketing* o empreendedor-gestor acaba validando a sua ideia.

A partir do planejamento, o controle dos fatores mercadológicos pode ser executado por meio da adoção de *proxies* como relatórios de pesquisas para identificação do perfil dos clientes, suas necessidades e níveis de satisfação; relatórios com informações sobre a concorrência, atendimento e preços praticados; relação de fornecedores, inclusive com preços de estoques e matérias-primas. E ainda outras informações que proporcionarão ao empreendedor-gestor subsídios para decidir sobre: (1) quais produtos comercializar; (2) as características que esses produtos deverão possuir; (3) os custos para a produção e comercialização desses produtos; (4) os preços que poderão ser praticados; (5) as pessoas que estarão dispostas a consumir esses produtos; (6) onde e como colocá-los à disposição desses

consumidores; e outras decisões, podendo transformar-se em um diferencial competitivo e influenciar positivamente no desempenho das MPEs (KOTLER, 2000; LAS CASAS, 2009).

Os fatores mercadológicos vêm sendo observados por estudos tanto nacionais como internacionais (por exemplo, KOHLI et al., 1993; SILVEIRA, 1998; MANDELLI, 1999; MENNA, 2001; ANTONI, 2004; JIMENEZ E NAVARRO, 2007; OLAVARRIETA E FRIDMANN, 2008; ARMARIO, RUIZ E ARMARIO, 2008; ABBADE, ZANINI E SOUZA, 2012), encontrando um impacto significativo no desempenho organizacional. Logo, estabelece-se a seguinte hipótese:

H4b: O controle dos fatores mercadológicos influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

#### 2.2.1.3 Controle de Pessoal

Dentre as definições de controle gerencial, Antony e Gonvindarajan (2002) afirmam que o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam os membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas pela empresa. Já Flamholtz (1979) define controle gerencial como o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade de as pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.

Sob essa perspectiva, a motivação da equipe de trabalho é o elemento-chave, não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira austera, mas influenciá-las a agirem rumo aos objetivos da empresa. O controle de pessoal compreende as ações do gestor visando a aumentar a probabilidade dos trabalhadores desempenharem as tarefas de forma satisfatória por sua própria iniciativa (OLIVEIRA, 2011).

Nesse sentido, o controle de pessoal torna-se útil para qualquer um dos três objetivos básicos a seguir: primeiro, deixar claro para o funcionário qual é a expectativa da empresa em relação a ele; segundo, assegurar que cada trabalhador tenha a capacidade e os recursos necessários para desempenhar bem suas funções; e terceiro, proporcionar a cada funcionário o exercício do autocontrole. O autocontrole consiste na força interior que induz naturalmente a maioria dos funcionários a fazerem um bom trabalho. Os métodos de controle de pessoal mais utilizados são

recrutamento e seleção de funcionários, treinamento, concepção do trabalho e fornecimento dos recursos necessários. (MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007, p.83).

Paschoal (2006, p.10) afirma que “toda empresa precisa, em algum momento, refletir sobre o que quer na sua relação com os colaboradores, definir uma filosofia e uma política de gestão de pessoas”. Entretanto, as MPEs têm como característica a contratação de pessoas da mesma família, inclusive da família do empreendedor-gestor, o que pode vir a dificultar a profissionalização das tarefas. Todavia, o empreendedor-gestor pode ter como solução a implementação de um controle mais efetivo de pessoal, com a adoção de *proxies* de controle gerencial voltadas à gestão de pessoas, as quais contenham informações sobre recrutamento, seleção, treinamento e maneiras de motivação que promovam o comprometimento dos empregados e, conseqüentemente, melhor desempenho nas pequenas empresas.

Outra característica marcante das MPEs é o orçamento reduzido, fator que leva muitos gestores a não adotar as *proxies* supracitadas. Entretanto, a adoção de tais práticas deve ser avaliada de maneira estratégica, vista como um diferencial que agrega valor, tornando-se vital para a maximização dos resultados (LEMES JUNIOR E PISA, 2010).

A relação entre a adoção de *proxies* de controle de pessoal e o desempenho das empresas vem sendo observada em diversos estudos (por exemplo, DELANEY E HUSELID, 1996; YOUNDT *et al*, 1996; FITZ-ENZ, 2001; BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001; LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008), que encontraram evidências positivas, confirmando a importância de tais *proxies* para o desempenho das empresas. Portanto,

H4c: A adoção de *proxies* de controle de pessoal influencia positivamente o desempenho de micro e pequena empresa.

#### 2.2.1.4 Registros e Controles Financeiros

Um problema crônico para muitas MPEs é a falta de recursos para se estabelecer e conseguir uma situação financeira estável. Primeiramente, o capital inicial de uma empresa pode ser limitado ao que os seus proprietários podem captar

na poupança, com a hipoteca da casa própria ou mesmo por meio de empréstimos com parentes (MEHRALIZADEH E SAJADY, 2006).

A importância das questões financeiras para empreendedores novos e existentes vem sendo observada em diferentes estudos (por exemplo, SULLIVAN et al, 1998; CARTER E VAN AUKER, 2006; RAIFUR, 2013). Em termos de recursos financeiros, os problemas mais frequentes narrados pelos empreendedores-gestores de MPEs compreendem a obtenção de capital/financiamentos, problemas de fluxo de caixa, garantir uma renda durante o primeiro ano de atividade e a dificuldade de administrar suas finanças.

Nesse sentido, exige-se do gestor algo além de apenas contabilizar o que entrou e saiu em seu caixa no final do dia, sendo preciso conhecimento técnico do assunto, visão futura do negócio e de seus recursos financeiros, que poderão ser adquiridos por meio de planejamento e controle financeiro.

O processo de planejamento financeiro consiste em determinadas ações: (1) levantar as opções de investimento e financiamento que a empresa dispõe; (2) auxiliar na escolha de planos que coadunam melhor com os objetivos da empresa; (3) evitar que a empresa seja surpreendida diante de eventos futuros, representando uma das principais diretrizes de controle financeiro da empresa no que se refere a identificar as suas metas financeiras, comparar a situação financeira atual e as metas financeiras estabelecidas e elaborar o conjunto de medidas e ações para que a empresa atinja seus objetivos a partir da situação atual (ROSS, WESTERFIELD E JAFFEE, 1993). Assim, o planejamento financeiro consiste no ato de definir as metas e objetivos financeiros que deverão ser alcançados pela empresa diante do contexto em que ela está inserida, enquanto o controle financeiro representa o monitoramento das tarefas executadas por meio da adoção de *proxies* que possibilitem a comparação entre o que foi executado e os objetivos pretendidos, bem como o alinhamento entre ambos.

A utilização de ambos permite uma previsão antecipada das necessidades financeiras futuras do negócio. Para Souza (2007, p.12), “acompanhar, organizar e controlar os serviços financeiros implica em disciplina organizacional”. O controle dos recursos financeiros da empresa faz-se necessário, vez que os empreendedores-gestores de MPEs deverão, no mínimo, saber com antecedência a sua liquidez e, conseqüentemente, fazer captações de recursos de forma cautelosa.

Ainda segundo esse autor, as vendas cíclicas, concorrência, formação errada de preços, custos fora de controle, negociações deficientes com fornecedores e

clientes, falta de capital de giro próprio, estoques mal dimensionados, maquinários obsoletos, prazos desajustados de vendas e compras, altos índices de inadimplência, distribuição antecipada de lucros por longo período, além da mão-de-obra em desacordo com as necessidades, são algumas das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores-gestores na condução de MPEs, confrontando-os sistematicamente com situações adversas ao sucesso de seus empreendimentos. No entanto, muitas dessas situações podem ser minimizadas, ou até mesmo eliminadas, com a adoção de *proxies* de controle financeiro. Nesse sentido, para que o planejamento e o controle financeiro sejam executados de forma positiva dentro da MPEs, assumindo um papel importante no desempenho do negócio, o empreendedor-gestor tem à sua disposição *proxies* como o fluxo de caixa e outros relatórios financeiros, cujas informações permitem o acompanhamento das atividades da empresa, além de subsidiar as decisões para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para Carter e Van Auken (2006), controles financeiros e fluxos de caixa ineficientes, somados à falta de habilidade na formação de preços, mostraram-se significantes na determinação da sobrevivência de PMEs. Dentre os achados de Raifur (2013), os aspectos financeiros apresentam efeitos significativos sobre o desempenho das PMEs. Portanto,

H4d: A adoção de *proxies* de controle financeiro influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ainda que não seja claramente explicitado, o termo desempenho é utilizado amplamente em todos os campos da administração. Na área do controle gerencial, são usados termos como gestão de desempenho, medição e avaliação. Frequentemente, “desempenho” indica efetividade e eficiência, sendo também considerado como competitividade, redução de custos, crescimento, criação de valor e emprego e sobrevivência das empresas no longo prazo (LEBAS E EUSKE, 2002). Ainda de acordo com esses autores, “desempenho” é uma daquelas palavras cuja definição se adequa ao contexto.

Assim como a utilização do termo desempenho é ampla, o mesmo pode ser observado em relação a seus significados. Lebas e Euske (2002) identificaram os significados mais recorrentes na literatura, destacando: (1) a execução de uma intenção específica; (2) o resultado de uma ação; a capacidade de realizar ou o potencial de criar um resultado; (3) a comparação de um resultado com uma referência estabelecida; (4) um resultado inesperado comparado com as expectativas; e (5) um julgamento por comparação.

Por ser um constructo social de conceito complexo, o “desempenho” representa um tema gerador de controvérsias, ora pela dificuldade de definição e variedade de significados, ora pela probabilidade de que os indicadores utilizados na sua mensuração venham a se tornar contraditórios a longo prazo (LEBAS E EUSKE, 2002).

As medidas mais utilizadas são baseadas em modelos financeiros que permitem comparações e são de fácil entendimento como, por exemplo, o retorno financeiro e o fluxo de caixa que são conceitos demasiadamente objetivos. No entanto, é possível argumentar que nem todas as variáveis presentes no contexto da organização podem ser traduzidas em termos financeiros, principalmente quando envolvem itens intangíveis e interpretações subjetivas (BERTOLDI, 2003).

Sendo assim, ainda não existe, até hoje, um método ou modelo de avaliação de desempenho que seja incontestável, exigindo que os gestores escolham, entre uma série de metodologias de avaliação de desempenho, a que seja mais adequada aos diferentes elementos da empresa, principalmente as de micro e pequeno porte.

### 2.3.1 Medidas de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas

Dada a complexidade para se estabelecer uma medida de desempenho, é recomendada a utilização de múltiplas medidas (GORGIEVSKI et. al., 2011). Nesse sentido, uma boa medida de rentabilidade seria o lucro, considerando que é visto como objetivo por quase todas as empresas. No entanto, existem dificuldades em medir o lucro entre MPEs nos países em desenvolvimento (DANIELS, 2001; DE MEL, MCKENZIE & WOODRUFF, 2009). Daniels e Mead (1998) indicaram quatro problemas na utilização do lucro como medida de desempenho de MPEs: (1) empresários não mantêm registros financeiros; (2) estimativas de lucro sofrem



distorções ao viés da memória; (c) muitas MPEs experimentam sazonalidade; e (d) os empresários podem ter um incentivo para fornecer informações incorretas.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a mensuração do desempenho pode ser realizada de maneira qualitativa e quantitativa. Na forma qualitativa, a empresa pode avaliar se os seus produtos são superiores, inferiores ou equiparáveis aos do ano anterior, ou então, comparar seus produtos aos dos concorrentes. Na forma quantitativa, o desempenho pode ser verificado por meio do retorno sobre os ativos, sobre os investimentos, sobre as vendas e retorno sobre o capital.

Kaplan e Norton (1992), por meio do *Balanced Scorecard*, buscaram reunir o desempenho de uma empresa sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para eles, o desempenho das empresas deve ser medido tanto sob a ótica financeira e como a não financeira.

De acordo com Barney (1996), a expectativa dos proprietários dos ativos e a sobrevivência das organizações também podem ser vistas como medidas de desempenho. Em relação à segunda, Barney (1996), afirma que é relativamente fácil para pequenas empresas encerrarem seu negócio em comparação a grandes empresas e, a partir daí, a mensuração de desempenho para pequenas empresas talvez possa ser avaliada por meio da continuidade ou não de suas operações.

Nesse sentido, a abordagem de valor presente é outra medida de desempenho que, fundamentada na teoria financeira, dá ênfase ao fluxo de caixa. Sob essa perspectiva, o valor presente líquido da empresa maior que zero e menor que zero representam, respectivamente, desempenho econômico aceitável e inaceitável (BARNEY, 1996).

Outra forma de mensuração tanto qualitativa quanto quantitativa é o *benchmarking* competitivo, uma análise de “desempenho de uma empresa pelo desempenho das melhores empresas do setor” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 348).

Haber e Reichel (2005), testando um conjunto de medidas de desempenho na indústria de turismo, obtiveram como resultado uma matriz com medidas objetivas e subjetivas de curto e longo prazo, demonstradas na Figura 1.

LONGO PRAZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento nas vendas</li> <li>▪ Crescimento no número de empregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento e Crescimento</li> <li>▪ Turismo e a força do negócio</li> <li>▪ Sucesso na geração de lucros em períodos de crise</li> </ul>
CURTO PRAZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Receitas</li> <li>▪ Número de empregados</li> <li>▪ Vendas por Empregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ocupação e satisfação do cliente</li> <li>▪ Lucro comparado com os competidores</li> </ul>
	OBJETIVA	SUBJETIVA

FIGURA 1 - MATRIZ DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

FONTE: Haber e Reichel, 2005

Semelhante à pesquisa anterior, os resultados do estudo de Dess e Robinson Jr. (1984) apontam uma significativa correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho. As medidas objetivas utilizadas foram: (1) taxa de retorno sobre os ativos totais e (2) crescimento em vendas. As medidas subjetivas consistiram na avaliação dos executivos para as seguintes questões: (1) percepção do retorno sobre ativos comparado com os concorrentes do setor; (2) percepção do crescimento total das vendas (considerando o volume percebido das vendas de empresas similares); e (3) percepção do desempenho atual com relação ao esperado desempenho ideal da empresa para os últimos cinco anos.

Berrone et. al. (2014) também utilizaram uma forma subjetiva de mensuração de desempenho em microempresas argentinas. Em seu estudo, os autores verificaram a relação entre as características pessoais do empreendedor, as características organizacionais e o desempenho de microempresas, sendo que este foi medido pela variação percebida nas atividades da empresa: o volume de vendas, o lucro, o número de empregados e a imagem ou prestígio social da empresa (crescimento, estabilidade e decréscimo).

Outro estudo que usou medidas objetivas foi o de West e Noel (2009) que, baseando-se na teoria dos recursos, mediram o desempenho de empresas recém-abertas mediante três questões, onde eram informados: (1) o estágio (percentual) que a empresa se encontrava em comparação com o desejado (equivalente a 100%); (2) o crescimento percebido na empresa em relação aos principais concorrentes; e (3) o

nível geral de desempenho comparado com os principais concorrentes. Os autores acrescentam que as medidas de desempenho tradicionais não estavam disponíveis ou não eram apropriadas nesse contexto.

Por meio de levantamentos na literatura sobre pequenos negócios e entrevistas com proprietários de empresas, Gorgievski et al. (2011), identificaram dez critérios para determinação do sucesso empresarial, apresentados no Quadro 4.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Lucratividade / Rentabilidade	Altas margens de lucro e dividendos elevados.
Crescimento	Crescimento no número de empregados; vendas; participação no mercado e/ou distribuição.
Inovação	Introdução de novos produtos e métodos de produção.
Sobrevivência / Continuidade	Permite a transferência por gerações ou pode ser vendida com lucro.
Contribuições para a Sociedade	Consciência Social; produção sustentável.
Satisfação Pessoal	Alcance de aspectos importantes: autonomia, desafios, segurança, força, criatividade, etc
Satisfação dos <i>Stakeholders</i>	Empregados satisfeitos e comprometidos; clientes satisfeitos.
Balanço positivo: entre trabalho e vida privada	Influência positiva mútua entre trabalho e vida privada, permitindo tempo para si próprio, família e amigos.
Reconhecimento Público	Boa reputação, premiação.
Utilidade	A organização cumpre uma necessidade da sociedade; fornece um importante serviço ou produto.

QUADRO 4 - CRITÉRIOS DE SUCESSO EMPRESARIAL

FONTE: Gorgievski et. al. (2011)

De acordo com os autores, três critérios foram identificados como essenciais na determinação do sucesso dos empreendimentos: lucratividade, crescimento e inovação, embora seja possível observar que a lucratividade e o crescimento são mais recorrentes do que a inovação. Os demais critérios também foram elencados considerando a frequência observada na literatura. Quanto aos achados desse estudo, Gorgievski et. al (2011) observaram que a satisfação pessoal foi a medida de desempenho mais citada pelos empreendedores, seguida pela lucratividade, satisfação dos *stakeholders* e balanço positivo entre trabalho e vida pessoal. Os autores ainda acrescentam que os critérios de desempenho diferem em relação à idade dos respondentes e ao tamanho da empresa, ou seja, enquanto os proprietários das grandes empresas destacam a continuidade e a sobrevivência dos negócios, os das empresas de pequeno porte enfatizam o balanço positivo entre o trabalho e a vida pessoal.

De acordo com os estudos apresentados, as duas variáveis utilizadas como medidas de desempenho que apresentaram maior evidência empírica foram o crescimento das vendas, seguido da percepção dos lucros. Na sequência, serão observadas algumas variáveis explicativas na determinação do desempenho de MPEs.

### 2.3.2 Determinantes de desempenho de Micro e Pequenas Empresas

As variáveis utilizadas na determinação do desempenho são aquelas que explicam os fatores que contribuem significativamente com o desempenho das empresas. Nesse sentido, as contribuições históricas não são apenas uma fonte de informações sobre os determinantes pessoais de sucesso dos fundadores de negócios. Elas são fontes necessárias, na medida em que a base de conhecimentos teórico e empírico moderno é bastante limitada (VAN PRAAG, 2003).

Sob o prisma da teoria econômica, a autora resumiu algumas das variáveis explicativas testadas como determinantes de desempenho, associando-as aos seus pressupostos teóricos e respectivos autores (Quadro 5). Na primeira coluna (Variáveis), a autora listou as variáveis utilizadas em estudos anteriores; na coluna Evidencia Empírica, foram elencadas as variáveis que se mostraram significativas nesses estudos. Posteriormente, a autora relacionou as variáveis estatisticamente significativas com as características dos empreendedores apontadas pelos autores Say, Marshall, Schumpeter e Knight, que atribuíram a elas o desempenho e o sucesso dos empreendimentos.

Variáveis	Evidência Empírica	Say	Marshall	Schumpeter	Knight
Idade	Empreendedor jovem				
Experiência Empreendedor a própria	Experiência Empreendedora própria	Conhecimento de negócios			
Experiência no setor de atuação	Experiência no setor de atuação	Conhecimento do setor	Conhecimento comercial		
Experiência ocupacional	Experiência ocupacional	Conhecimento da ocupação			
Educação	Educação				Capacidade intelectual
Ativos	Capital próprio		Capital próprio		Capital (habilidade para obter)
<i>Background</i> familiar			Background		
Iniciar como desempregado				Motivação	
Autoestima					Auto-confiança

QUADRO 5 - DETERMINANTES DE DESEMPENHO: CLÁSSICOS E MODERNOS

FONTE: Van Praag (2003)

Como se pode observar no Quadro 5, cinco das seis características (variáveis) que apresentaram evidência empírica nos estudos analisados foram apontadas pelos economistas. Esses dados tornam-se relevantes, à medida que suportam a Teoria empregada para embasar o presente estudo, numa tentativa de explicar o desempenho das MPEs.

Nessa linha, Raifur (2013) realizou um levantamento das variáveis potencialmente explicativas em mais de uma centena de pesquisas publicadas nos periódicos nacionais e internacionais, identificando, a partir da análise desses estudos, 31 variáveis estatisticamente significativas, que estão apresentadas na Tabela 1 por ordem da frequência com que essas variáveis foram empregadas nos estudos.

TABELA 1 - VARIÁVEIS EXPLICATIVAS SIGNIFICANTES NA DETERMINAÇÃO DA SOBREVIVÊNCIA OU DESEMPENHO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

ORDEM	VARIÁVEL EXPLICATIVA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1	Capital	15	11%
	Experiência no setor / Experiência		
2	Ocupacional	14	9%
2	Plano de Negócio / Planejamento	14	9%
3	Educação	11	7%
3	Registros / Controles Financeiros	11	7%
4	Liderança	9	6%
4	Utilização de serviço especializado	9	6%
5	Qualificação do staff	7	5%
5	Capacitação Gerencial	7	5%
6	Capital investido (tamanho)	6	4%
6	Fatores de Marketing	6	4%
7	Idade do Empreendedor	4	3%
7	Número de Empregados (tamanho)	4	3%
7	Momento econômico (crescimento x recessão)	4	3%
7	Motivação para abertura (oportunidade x necessidade)	4	3%
8	Experiência Empreendedora	3	2%
8	Cultura Familiar Empreendedora	3	2%
8	Estrutura Societária	3	2%
8	Gênero do Empreendedor	3	2%
8	Problemas / Razões Pessoais	3	2%
9	Acesso a Instituições	2	1%
9	Generalidades versus especialidades	2	1%
9	Grau de independência	2	1%
9	Problemas Financeiros	2	1%
9	Concorrência	2	1%
9	Suporte Governamental	2	1%
9	Grau de Expectativas	2	1%
10	Localização	1	0,5%
10	Sazonalidade	1	0,5%
10	Idade da empresa	1	0,5%
10	Risco de Mercado	1	0,5%
TOTAL		151	100%

FONTE: RAIFUR (2013)

A Tabela 1 indica que 43% do total das observações são representados por cinco variáveis: capital, experiência no setor, plano de negócios/planejamento, educação, e registros e controles financeiros, que foram evidenciadas 65 vezes (RAIFUR, 2013). Observa-se que quatro dessas cinco variáveis foram empregadas nesta pesquisa na condição de variáveis explicativas do constructo capital humano

(educação e experiência no setor) e do constructo *proxies* de controle gerencial (plano de negócios/planejamento e registros e controles financeiros).

Para fins deste estudo, buscou-se investigar o impacto das características do empreendedor-gestor – subdivididas em capital humano, capital social e motivação para empreender – e das *proxies* de controle gerencial no desempenho das MPEs. A seguir, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico serão aprestandos os aspectos metodológicos do trabalho, como caráter metodológico, estratégias de planejamento da pesquisa, instrumento de pesquisa, caracterização dos respondentes e critérios para tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 CARÁTER METODOLÓGICO

A teoria de base do presente estudo engloba os pressupostos da teoria econômica no contexto do empreendedorismo. A escolha dessa teoria deve-se ao fato de que esta abordagem aponta o empresário como um agente que possui habilidades e toma decisões visando a maximização dos resultados, explicando “o empreendedorismo como resultado de uma racionalidade econômica, seja a nível do empresário, da empresa ou do sistema econômico” (DINIZ E USSMAN, 2006, p.99).

A pesquisa parte do pressuposto de que as características do empreendedor-gestor e o controle gerencial afetam o desempenho da micro e pequena empresa. Outro aspecto levantado por este estudo é que as características do empreendedor-gestor (capital humano, capital social e motivação para empreender) impactam na adoção do controle gerencial por meio do uso de suas *proxies* nas dimensões de planejamento, controles financeiros, fatores mercadológicos e de pessoal, que dão suporte à tomada de decisão rumo ao desempenho.

##### 3.1.1 Modelo teórico proposto para análise de equações estruturais

O modelo hipotético ou teórico da pesquisa foi composto por 5 variáveis latentes ou constructos de 1ª ordem: Motivação para empreender, Capital Humano, Capital Social, Controle gerencial e Desempenho e 5 variáveis latentes ou constructos de 2ª ordem: Motivação para empreender por oportunidade, Motivação para empreender por necessidade, *Proxies* de Controle Gerencial na dimensão de Planejamento, Controle Financeiro, Fatores Mercadológicos e de Controle de Pessoal, que foram confirmados durante as análises iniciais. Durante o processo de validação



do modelo, foi necessário retirar a dimensão de Controle Financeiro das *Proxies* de Controle Gerencial, visto a sua baixa explicação entre as demais variáveis do constructo. Sua retirada não inviabiliza nem compromete o estudo.

O modelo inicialmente contava com 31 indicadores, porém foi necessário retirar 3 indicadores do constructo Capital Humano e 1 indicador do Capital Social, 1 indicador da Motivação para empreender, 3 indicadores das *Proxies* de Controle Gerencial e 1 indicador do constructo Desempenho, restando 22 indicadores. Dessa forma, o Capital Humano comporta um total 2 indicadores; Capital Social, 3 indicadores; Motivação para empreender, 5 indicadores; *Proxies* de Controle Gerencial, 9 indicadores; Desempenho, 3 indicadores.

### 3.1.2 Hipóteses da pesquisa

As hipóteses apresentadas a seguir, têm como meta cumprir os objetivos que regem este estudo a partir da questão-problema, que busca verificar os determinantes de desempenho de micro e pequenas empresas com relação às características do empreendedor-gestor e o controle gerencial.

O modelo conceitual da pesquisa foi desenvolvido utilizando-se cinco constructos principais: Motivação para empreender, que compreende duas dimensões (por oportunidade e por necessidade); Capital Humano; Capital Social; Controle Gerencial, que compreende três dimensões (Planejamento, Fatores Mercadológicos e Controle de Pessoal); e Desempenho. A pesquisa sugere que as dimensões do Controle Gerencial podem intensificar o desempenho quando possuem como antecedentes o Capital Humano, o Capital Social e a Motivação para empreender. O estudo sugere também que Capital Humano e Capital Social podem intensificar a adoção das *Proxies* de Controle Gerencial quando possuem como antecedente a Motivação para empreender.

Nesta pesquisa, são avaliadas 11 hipóteses relacionadas com as 10 variáveis latentes. A identificação das hipóteses considera o modelo estrutural teórico identificado na Figura 2, baseada no objetivo geral do trabalho.

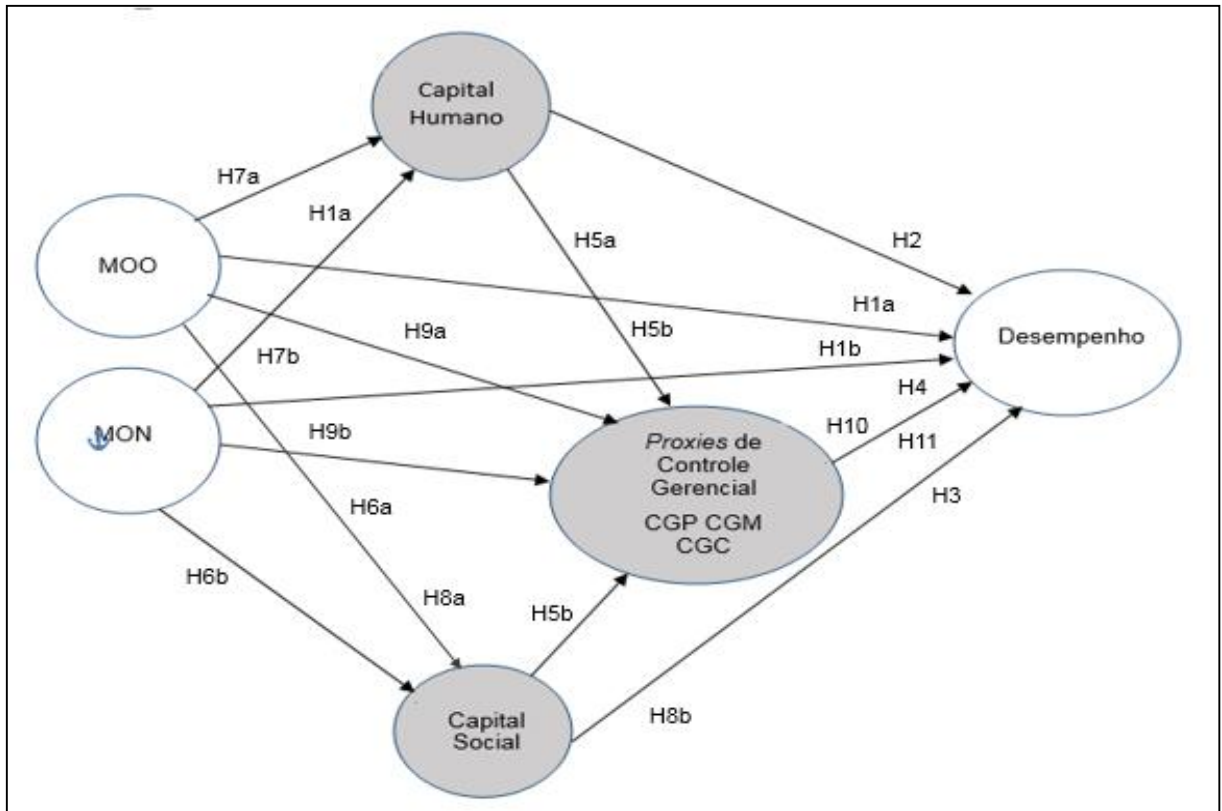


FIGURA 2 - MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

FONTE: elaborado pela autora (2016)

#### Hipóteses:

- |             |  |
|-------------|--|
| Hipótese 1a | A Motivação por oportunidade influencia positivamente o Desempenho de MPEs.  |
| Hipótese 1b | A Motivação por necessidade influencia negativamente o Desempenho de MPEs.   |
| Hipótese 2  | O Capital Humano influencia positivamente o Desempenho de MPEs.  |
| Hipótese 3  | O Capital Social influencia positivamente o Desempenho de MPEs.  |
| Hipótese 4  | A adoção das <i>Proxies</i> de Controle Gerencial influencia positivamente o Desempenho de MPEs.                               |
| Hipótese 5a | A Motivação por oportunidade influencia positivamente a adoção da Proxies de Controle Gerencial, mediada pelo Capital Humano.  |
| Hipótese 5b | A Motivação por necessidade influencia positivamente a adoção da Proxies de Controle Gerencial, mediada pelo Capital Humano.   |
| Hipótese 6a | A Motivação por oportunidade influencia o positivamente a adoção da Proxies de Controle Gerencial, mediada pelo Capital Social |

Hipótese 6b	A Motivação por necessidade influencia positivamente a adoção da <i>Proxies</i> de Controle Gerencial, mediada pelo Capital Social.
Hipótese 7a	A Motivação por oportunidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelo Capital Humano.
Hipótese 7b	A Motivação por necessidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelo Capital Humano.
Hipótese 8a	A Motivação por oportunidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelo Capital Social.
Hipótese 8b	A Motivação por necessidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelo Capital Social.
Hipótese 9a	A Motivação por oportunidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelas <i>Proxies</i> de Controle Gerencial.
Hipótese 9b	A Motivação por necessidade influencia o Desempenho de MPEs, mediada pelas <i>Proxies</i> de Controle Gerencial.
Hipótese 10	O Capital Humano influencia o Desempenho de MPEs, mediado pelas <i>Proxies</i> de Controle Gerencial.
Hipótese 11	O Capital Social influencia o Desempenho de MPEs, mediado pelas <i>Proxies</i> de Controle Gerencial.

A construção das hipóteses considerou o Controle Gerencial como um constructo único, visando a atender ao objetivo geral do estudo, embora na Modelagem de Equações Estruturais, técnica estatística adotada, tenham-se utilizado as três dimensões (Planejamento, Fatores Mercadológicos e Controle de Pessoal) separadamente de *Proxies* de Controle Gerencial. A segregação das *Proxies* de Controle Gerencial foi estatisticamente necessária, já que possuem fatores distintos, dando origem a três hipóteses complementares:

Hipótese 4a	O Planejamento influencia positivamente o Desempenho de MPEs.
Hipótese 4b	O Controle dos Fatores Mercadológicos influencia positivamente o Desempenho de MPEs.
Hipótese 4c	O Controle de Pessoal influencia positivamente o Desempenho de MPEs.
Hipótese 4d	A adoção de <i>proxies</i> de controle financeiro influencia positivamente o desempenho de MPEs.

Além das hipóteses formuladas, testaram-se também as relações diretas entre as variáveis de estudo.

### 3.1.3 Desenho da pesquisa

Dadas as hipóteses, visando a uma melhor compreensão do estudo, definiu-se o desenho da pesquisa, que é a demonstração gráfica de como a pesquisa, as variáveis e as relações propostas foram efetuadas.

Na Figura 3, apresenta-se o desenho do constructo da pesquisa, evidenciando a proposta deste estudo de verificar os determinantes de desempenho de micro e pequenas empresas, relativos às características do empreendedor (Motivação para empreender, Capital Humano e Capital Social) e ao Controle Gerencial. Sendo assim, sugere-se a mediação das *Proxies* de Controle Gerencial em suas três dimensões (Planejamento, Mercadológica e Controle de pessoal) com as características do empreendedor-gestor (Motivação para empreender, Capital Humano e Capital Social) e o Desempenho das MPEs. Além disso, objetiva-se também verificar a relação existente por meio da mediação e as relações diretas sem a mediação do Controle Gerencial.

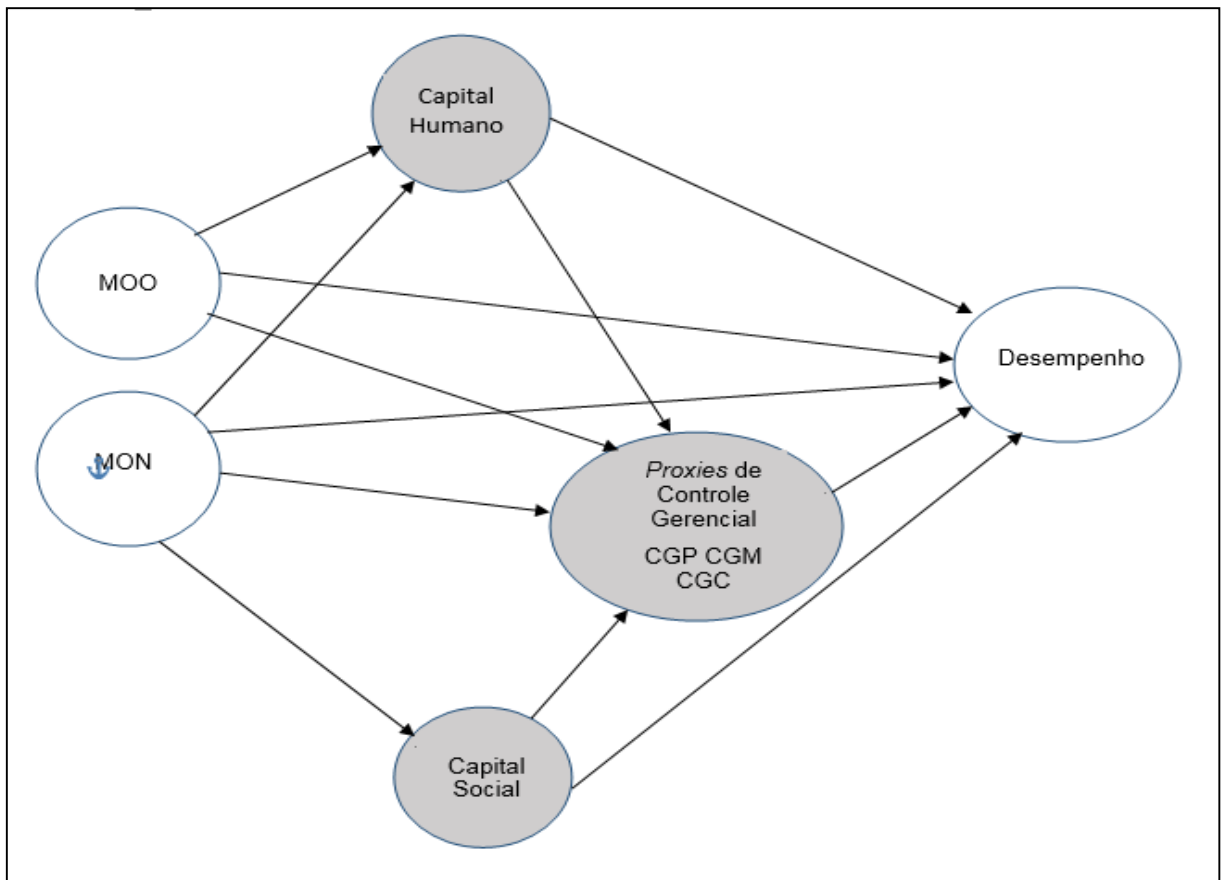


FIGURA 3 - DESENHO DA PESQUISA  
 FONTE: elaborado pela autora (2016)

Observa-se, na Figura 3, a relação indireta entre a Motivação para empreender em suas duas dimensões (por oportunidade e por necessidade) como variável antecedente e independente; o Controle Gerencial em suas quatro dimensões (Planejamento, Fatores Mercadológicos e Controle de pessoal) como variável mediadora; e o Desempenho como variável consequente e dependente. Complementarmente, a figura indica também a relação indireta entre a Motivação para empreender em suas duas dimensões (por oportunidade e por necessidade) como variável antecedente e independente; o Capital Humano e o Capital Social como variáveis mediadoras e adoção das Proxies de Controle Gerencial em suas três dimensões (Planejamento, Fatores Mercadológicos e Controle de pessoal) como variáveis consequentes e dependentes.

#### 3.1.4 Constructos e Variáveis explicativas

Com intuito de explicar o desempenho de MPEs (variável dependente), foram utilizados os fatores (constructos 1 e 2) e os indicadores (variáveis independentes) apresentados no Quadro 6.

Fator (constructo1)	Fator (constructo2)	Variáveis Explicativas	Referencias
Características do Empreendedor -gestor	Capital Humano	Escolaridade	Berrone et al (2014); Raifur (2013); Mizumoto et al (2010)
		Média de cursos relacionados ao negócio	
		Experiências no ramo da empresa	
		Experiência Gerencial	
		Experiência Empreendedora	
	Capital Social	Composição do Capital	Mizumoto et al (2010); Raifur (2013);
		Busca de informações com familiares e amigos	
		Parcerias	
		Uso de serviços especializados	
	Motivação para empreender	Oportunidade	Berrone et al (2014); Raifur (2013);
		Necessidade	

QUADRO 6 - CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DAS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

FONTE: adaptado de Raifur (2013)

O constructo, características do empreendedor-gestor, é representado neste estudo pelos constructos: capital humano, capital social e motivação para empreender. Nesse sentido, entende-se por capital humano o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências detidos pelo empreendedor, fornecendo dispositivos que possam influenciar na tomada de decisão e controle gerencial do empreendimento (COOPER et al.,1994). A semelhança de outros estudos, o capital humano será medido por meio de cinco variáveis: escolaridade, média anual de treinamento, experiências empreendedora, gerencial e no ramo da empresa.

Já o capital social é constituído a partir da rede de relacionamentos do empreendedor que vão desde as relações com fornecedores até relações familiares e pessoais que podem prover recursos importantes para estabelecer um negócio (LAIRD, 2006). Então, para a medição do capital social serão empregadas as seguintes variáveis: composição do capital para abertura da empresa, busca de informações com familiares e amigos, parcerias e uso de serviços especializados.

A motivação para empreender, por sua vez, tanto pode ser baseada na necessidade como na oportunidade, sendo que os negócios motivados por oportunidade têm melhores chances de desempenho (BERRONE et al., 2014). Para fins deste estudo, a motivação para empreender será classificada em: por oportunidade e por necessidade.

As características do empreendedor-gestor são vistas como determinantes do desempenho de microempresas (BERRONE et. al., 2014). No Quadro 7, estão descritos os indicadores para testar a relação desse constructo com o desempenho.

CAPITAL HUMANO			
Indicadores	Descrição	Tipo	Escala
ESCOL	Nível de Escolaridade	Likert	5
TREIN	Média anual de horas de treinamento pessoal	Likert	5
EXP RAMO	Experiência anterior em anos no ramo da empresa.	Likert	5
EXP GER	Experiência gerencial em anos em empregos anteriores.	Likert	5
EXP EMP	Experiência anterior em anos como empreendedor de outra empresa.	Likert	5
CAPITAL SOCIAL			
DISP CAP	Disponibilidade de recursos próprios para abrir a empresa	Likert	5
INF FAM	Busca de informações e experiências compartilhadas com familiares e amigos que atuam no mesmo ramo.	Likert	5
PARCERIA	Participação em ações em conjunto com outras empresas e manteve com amigos do ramo.	Likert	5
SERV ESP	Utilização de serviços especializados como Sebrae, Universidades e Consultorias	Likert	5
MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER			
MOT OP	Motivação por oportunidade	Likert	5
MOT NEC	Motivação por necessidade	Likert	5

QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO EMPREENDEDOR

FONTE: adaptado de Raifur (2013)

As *proxies* de controle gerencial, quando adotadas, proporcionam maior eficiência na execução das atividades de controle, fornecendo informações sobre diferentes aspectos do negócio, que subsidiam a tomada de decisões rumo ao desempenho (FREZATTI et. al., 2014). No contexto das MPEs, as evidências empíricas mais recorrentes referem-se aos aspectos relacionados ao Plano de negócios/Planejamento; aos Registros e Controles Financeiros; aos Fatores de Marketing; e ao Controle de Pessoal, demonstrados no Quadro 8.

Fator (constructo1)	Variáveis Explicativas	Variáveis Explicativas (indicadores)	Referências
Proxies de Controle Gerencial	Planejamento (Plano de negócio)	Realização do Plano de Negócios	Mehralizadeh e Sajady (2006); Sebrae (2008); Mizumoto et al (2010); Schaefer (2012); Raifur (2013);
		Realização de Plano de ação	
		Uso do Plano de Negócios	
	Controles Financeiros	Conhecimento de Fluxo de Caixa	Lussier (1996); Mehralizadeh e Sajady (2006); Carter e Van Auken (2006); Raifur (2013);
		Utilização de Fluxo de Caixa	
		Uso de Antecipação de recebíveis	
	Fatores de Marketing	Pesquisa de Mercado	Cobra (2003); Carter e Van Auken (2006); Olavarrieta e Fridmann, 2008; Las Casas (2009); Schaefer (2012); Abbade, Zanini e Souza (2012); Raifur (2013);
		Contato com Fornecedores	
		Análise do Ambiente	
	Controle de Pessoal	Controle de ações	Becker, Huselid e Ulrich (2001); Lacombe (2006); Merchant E Van Der Stede (2007); Oliveira (2011).
		Recrutamento e Seleção	
		Treinamento	

QUADRO 8 - CONSTRUCTOS, VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DO CONTROLE GERENCIAL (*PROXIES*)  
 FONTE: elaborado pela autora.

No Quadro 9, estão demonstrados os constructos, variáveis explicativas e as respectivas hipóteses enquanto, na tabela 6, estão descritos os indicadores utilizados para verificar a relação das *proxies* no desempenho das MPEs.



PLANEJAMENTO			
Indicadores	Descrição	Tipo	Escala
PL NEG	Realizou um plano de negócios com os principais objetivos e metas antes da abertura da empresa.	Likert	5
PL AÇÃO	Realiza plano de ação.	Likert	5
USO PL	Utilização do plano de negócios para a tomada de decisão.	Likert	5
CONTROLE FINANCEIRO			
CON FCX	Conhecimento e controle do fluxo de caixa mensal.	Likert	5
CONT R_P	Uso do Fluxo de Caixa para controlar entradas e saídas de caixa.	Likert	5
USO ANT	Uso de Antecipação de Recebíveis		
FATORES DE MARKETING			
PESQ MER	Realizou pesquisa de mercado antes da abertura da empresa	Likert	5
PESQ FOR	Pesquisa e contato prévio com fornecedores.	Likert	5
PESQ AMB	Análise do ambiente: concorrentes, preços, etc.	Likert	5
CONTROLE DE PESSOAL			
CON FUN	Controla e verifica se as ações dos funcionários estão alinhadas com as metas empresa.	Likert	5
TREIN FUN	Promove treinamento aos funcionários.	Likert	5
REC SEL	Realiza recrutamento e seleção de funcionários antes da contratação	Likert	5

QUADRO 9 - CARACTERIZAÇÃO OPERACIONAL DOS INDICADORES DAS *PROXIES* DE CONTROLE GERENCIAL

FONTE: adaptado de Raifur (2013)

Após a apresentação das variáveis independentes empregadas no estudo, busca-se demonstrar o desempenho como variável dependente (explicada). As medidas tradicionais de desempenho exigem informações objetivas de um conjunto de variáveis, incluindo o volume de vendas, rentabilidade, custos, participação de mercado etc., que no caso das MPEs são difíceis de se obter – e quanto menor a empresa, maior a dificuldade (BERRONE et. al., 2014). Por esse motivo, o desempenho será medido com base na percepção dos respondentes sobre os seguintes aspectos da evolução de seus negócios: (1) o volume de vendas; (2) o lucro, (3) o número de empregados; e (4) a imagem ou prestígio social da empresa, conforme Quadro 10.

Indicador	Descrição	Tipo	Pontos
VAR_LUCRO	Variação do lucro	Likert	5
VAR_REC	Crescimento das vendas	Likert	5
VAR_FUNC	Aumento do número de funcionários	Likert	5
IM_PRES	Imagem e prestígio social da empresa	Likert	5

QUADRO 10 - INDICADORES UTILIZADOS NA DETERMINAÇÃO DO DESEMPENHO

FONTE: adaptado de Raifur (2013)

Na tabela acima, estão descritos os indicadores utilizados na determinação do desempenho das MPEs e, na sequência, o planejamento da pesquisa.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PESQUISA

Em se tratando de procedimentos de pesquisa, Kerlinger (1980) aponta que o primeiro passo é definir se a pesquisa será experimental ou não experimental. A pesquisa não experimental é aquela em que não há a manipulação das variáveis independentes, sendo esse procedimento classificado como “*ex post facto*” que “significa que neste tipo de pesquisa o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente no curso natural dos acontecimentos” (GIL, 2002, p.07).

Como o presente estudo tem como objetivo verificar os determinantes de desempenho de micro e pequenas empresas com relação às características do empreendedor-gestor e o controle gerencial, os dados utilizados foram estáticos, preexistentes, representando uma rotina real, o que caracteriza a pesquisa em seu procedimento como não-experimental.

Na dimensão do tempo, a pesquisa classifica-se em transversal ou seccional e longitudinal ou horizontal. Em um estudo transversal, a unidade amostral é observada em um determinado momento; em um estudo longitudinal, a amostra é analisada ou testada em vários períodos de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2003). Este estudo caracteriza-se como transversal, à medida que cada respondente representa uma unidade amostral e em um único momento.

O ambiente da pesquisa evidencia-se como de campo com rotina real, pois os questionários serão respondidos por empreendedores-gestores de MPES, sobre

dados objetivos pessoais e de sua empresa e também sobre suas percepções, cujas circunstâncias podem ter influenciado as respostas.

Quanto à abordagem com relação ao problema, o presente estudo constitui-se como quantitativo. Na abordagem quantitativa são empregados instrumentos estatísticos tanto na coleta como no tratamento de dados. De acordo com Raupp e Beuren (2003, p. 92), “este procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos”. No entanto, a sua utilização é bastante comum em estudos de levantamento ou *survey*, como uma alternativa de se compreender o comportamento de uma população por meio de uma amostra.

Em relação ao objetivo do estudo, buscou-se uma abordagem descritiva. Segundo Gil (2008), o estudo descritivo visa a descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, tendo como peculiaridade a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto à abordagem epistemológica, buscou-se o emprego do positivismo. De acordo com Martins e Theóphilo (2007), a abordagem positivista consiste em explicar os fenômenos, a partir da identificação de suas relações, por meio de instrumentos estatísticos e de coleta de dados. Uma das principais características dessa abordagem é que a explicação da realidade se dá pela observação dos fatos, pressupondo-se a neutralidade do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Para os positivistas, mesmo com a subjetividade do comportamento humano é possível estudar as pessoas usando os mesmos métodos utilizados para analisar objetos físicos, visando à sua objetividade (MOREIRA, 2004).

Após a definição metodológica, busca-se estabelecer os procedimentos necessários para alcançar os objetivos do presente estudo. Primeiramente, foi definida a população a ser pesquisada: as MPEs situadas região noroeste do Estado do Paraná, especificamente, Microrregião de Paranaíba. Na sequência, identificou-se a população-alvo, MPEs localizadas nessa região e cadastradas nas respectivas Associações Comerciais e Industriais de cada cidade, perfazendo um total de 2.902 micro e pequenas empresas. A delimitação da amostra é não-probabilística e por conveniência (COOPER e SCHINDLER, 2003), devido ao fato de a pesquisadora morar na referida região – o que facilita o acesso ao cadastro das Associações, assim como a localização das MPEs.

Em segundo lugar, foi elaborado o instrumento de pesquisa (questionário), adaptado do estudo de Raifur (2013) e Berrone et. al. (2014), o qual foi enviado aos empreendedores-gestores das MPEs para compor a amostra. A forma de acesso aos respondentes ocorreu de duas maneiras: a) via e-mail, disponibilizando o *link* no servidor onde o questionário foi instalado para que ser respondido de forma *on line.*); b) entrega pessoal, no formato impresso. Em se tratando dos questionários eletrônicos, foi solicitado ao respondente o preenchimento do seu e-mail, como uma forma de evitar duplicidade de resposta.

Terminada a fase de coleta, as informações foram tabuladas e os resultados analisados. As técnicas estatísticas adotadas neste estudo foram análises descritivas, análises de confiabilidade com base no alfa de Cronbach, análise fatorial exploratória e Modelagem de Equações Estruturais. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas Excel, SPSS versão 20 e Smart PLS 2.0M3.

### 3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa consiste em um questionário com questões estruturadas, respondidas por empreendedores-gestores de MPEs situadas na microrregião noroeste do Estado do Paraná. A princípio, consideraram-se os questionários utilizados por Berrone e. al. (2014) e Raifur (2013), adaptando as questões conforme o objetivo do estudo. Para testar a eficiência do instrumento, foi feito um pré-teste com 30 empreendedores-gestores da cidade de Paranavaí, os quais sugeriram algumas alterações na redação das questões e a mudança dos dados da empresa que estavam no início para o final do questionário. Todas as sugestões foram acatadas. Sobre as respectivas respostas, calculou-se o coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo empregado na pesquisa conforme demonstrados no Quadro 11.

Constructos		Coeficiente
Características do Empreendedor-gestor	Capital Humano	0,73
	Capital Social	0,74
	Motivação para empreender	0,92
Proxies de Controle Gerencial	Planejamento	0,93
	Controles Financeiros	0,74
	Fatores Mercadológicos	0,74
	Controle de Pessoal	0,89
Desempenho		0,78

QUADRO 11 - COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DO PRÉ-TESTE

Fonte: Elaborado pela autora

O cálculo do Alfa de *Cronbach* mede a correlação entre as respostas do questionário por meio da análise e o perfil das respostas dadas pelos respondentes, mensurando a consistência interna das variáveis. Segundo Hair Jr et al. (2005), esse coeficiente estabelece a expectativa de erro da medida feita: quanto mais próximo de 1 menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento. Da leitura da Tabela 8, verifica-se que todos os resultados apresentam valores acima de 0,73 considerados aceitáveis (HAIR JR et al., 2005).

O questionário (disponibilizado no apêndice) foi composto por questões divididas da seguinte maneira: (1) os dados do empreendedor-gestor; (2) as características do empreendedor-gestor, subdividas entre capital humano, capital social e motivação para empreender; (3) o controle gerencial; (4) a percepção de desempenho; e (5) os dados da empresa.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Os respondentes desta pesquisa fazem parte do contexto brasileiro, no qual a totalidade de micro e pequenas empresas corresponde a 6.339.620 empreendimentos. No Paraná, esse número é de 514.516 empresas, equivalendo a um percentual de 8,11% do total (SEBRAE, 2012).

Já na microrregião noroeste do Estado do Paraná, o número de micro e pequenas empresas corresponde a 8.636 estabelecimentos, distribuídos em 29

idades que compõem a região (IPARDES, 2014). Desse total, 17 cidades possuem Associações Comerciais e Industriais.

O presente estudo tem como população-alvo 2.170 MPEs situadas na microrregião noroeste do Estado do Paraná, que fazem parte do cadastro das Associações Comerciais e Industriais de suas cidades, dando origem à amostra. As estimativas da amostra permitem um erro máximo de 5%, em um nível de 95% de confiança.

A coleta de dados ocorreu no período de outubro a dezembro de 2015 e a amostra foi constituída por 311 respondentes, sendo 112 respondidos de forma *online* e 199 por meio impresso. Os questionários impressos foram entregues pessoalmente aos empreendedores-gestores nos endereços das empresas conforme listagens fornecidas pelas Associações, estabelecendo uma semana de prazo para resposta. Embora os empreendedores tenham se mostrado receptivos com a pesquisadora, alguns se recusaram a responder, alegando falta de tempo.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram tabulados por meio do software SPSS. Em primeiro lugar, verificar-se-á a confiança do questionário calculando o coeficiente Alfa de Cronbach. Tal coeficiente mede a correlação entre as respostas de um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas, calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador dos itens do questionário que utilizem uma mesma escala de medição (HORA, MONTEIRO E ARICA, 2010).

#### 3.5.1 Tratamento estatístico

Nas análises quantitativas dos dados, iniciou-se com a caracterização dos respondentes utilizando a estatística descritiva, por meio de tabelas de frequência e porcentagens. Na sequência, foram realizadas as Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) e Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC).

Hair Jr *et al.* (2009) definiu a AFE como uma técnica de interdependência que auxilia a ter medidas mais precisas na dimensionalidade das medições das variáveis ao se relacionarem. Para esses autores, as variáveis constantes podem ser agrupadas em fatores que garantem a unidimensionalidade das variáveis latentes do modelo teórico do estudo. A AFE tem como objetivo verificar se todos os indicadores são realmente relevantes no modelo proposto, considerando as estruturas conceituais das variáveis de cada constructo e a adequação das variáveis.

Dentre as técnicas da AFE, foram realizados os testes e análises de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que permitem medir o grau de correlação entre os indicadores relevantes, com o intuito de investigar a adequação do modelo. O valor do KMO varia de 0 a 1, sendo que valores de 0,80 a 1,0 são excelentes; 0,70 até 0,79 medianos; de 0,60 a 0,69 medíocres; 0,50 a 0,59 ruins; e abaixo de 0,50 são inaceitáveis (HAIR JR *et al.*, 2009). O teste KMO foi realizado inicialmente por constructos e depois pelo modelo completo.

Utilizou-se também a análise das componentes principais, com a aplicação de uma rotação ortogonal (Varimax e com normalização Kaiser) para identificar se as variáveis de cada construto são contidas em um único fator (HAIR JR *et al.*, 2009).

Concluindo os procedimentos da técnica AFE, utilizaram-se também testes de confiabilidade ou de coerência interna de cada constructo com base no Alfa de Cronbach. Esses testes permitem avaliar se as variáveis formam constructos (possibilitando medir a capacidade inter e intra variáveis) e demonstrar o grau de coerência do questionário utilizado. O Alfa de Cronbach, para ser considerado aceitável, deve ser no mínimo 0,70, embora coeficientes de 0,60 possam ser aceitos, dependendo do objetivo da pesquisa (HAIR JR *et al.*, 2005).

Além das Análises Fatoriais Exploratórias (AFE), foram realizadas também as Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), proporcionando uma transição da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória. Para Hair Jr *et al.* (2009), referida técnica de análise multivariada possibilita testar empiricamente um conjunto de relacionamentos de dependências entre as variáveis do modelo.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é “utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (MARÔCO, 2014, p. 3). Para o autor, ela pode ser aplicada em diversas situações, tais como validações psicométricas ou testes de modelos causais que especificam

efeitos diretos e indiretos entre variáveis, sendo comumente utilizada quando os elementos do estudo estão especificados em termos de variáveis de causas e efeitos.

A SEM pode ser aplicada em diversas situações como validações psicométricas ou testes de modelos causais que especificam efeitos diretos e indiretos entre variáveis. As escalas psicométricas e sociométricas geralmente utilizam a SEM para operacionalizar variáveis ou constructos que não são diretamente mensuráveis (MARÔCO, 2014). A modelagem de equações estruturais é utilizada quando se busca mensurar e analisar relações entre constructos, assim como a consistência interna entre as relações estabelecidas com base no modelo teórico proposto.

Neste estudo, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS). A técnica PLS considera a variação média extraída e o índice de R-quadrado ( $R^2$ ) para avaliar o impacto dos construtos exógenos e endógenos e a adequação dos indicadores como medida de validação dos construtos (CHIN, 1998).

Dentre as análises realizadas pela SEM, destacam-se validade de convergência, validade discriminante, confiabilidade composta do construto, e avaliação da significância de cada caminho (*path*). Essas análises foram aplicadas ao estudo com o intuito de confirmar o modelo teórico.



## 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

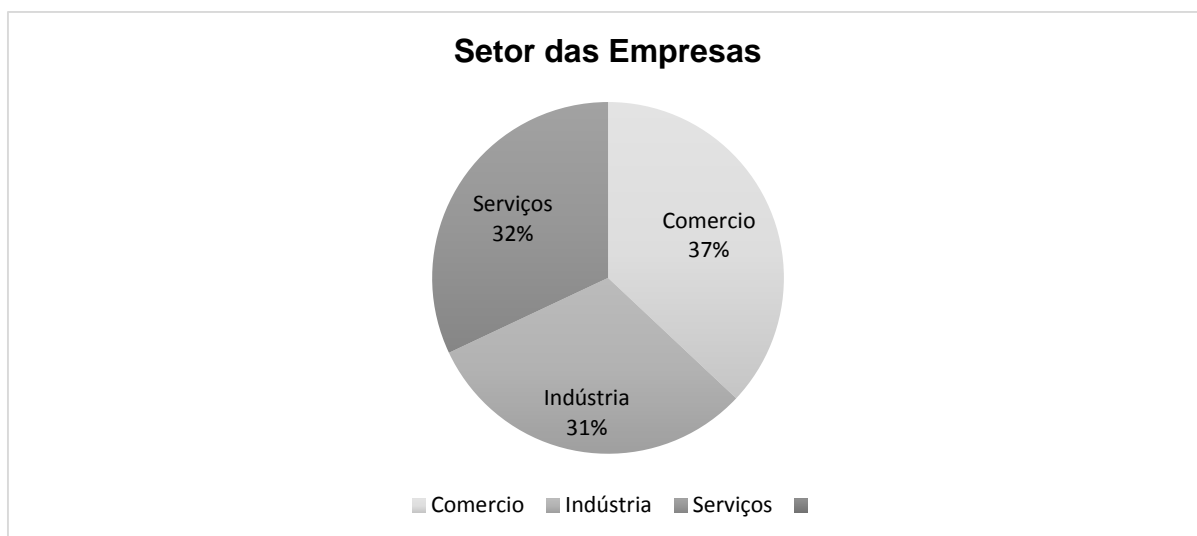
Nesta seção, apresentam-se as análises e resultados obtidos na pesquisa. Primeiramente, apresenta-se uma análise descritiva que indica o perfil dos respondentes. Na segunda parte, são apresentados os resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos adotados, além dos testes das hipóteses e cumprimento dos objetivos. De modo específico, foram realizadas análises fatoriais exploratórias e análises fatoriais confirmatórias por meio da modelagem de equações estruturais.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Conforme exposto no capítulo da metodologia da pesquisa, este estudo teve como população-alvo os empreendedores-gestores de micro e pequenas empresas. A amostra final foi composta por 311 respondentes cujos perfis serão descritos a seguir.

#### 4.1.1 Descrição das Empresas

Dentre as 311 empresas da amostra, 116 são do setor comercial (37%), 100 de serviços (32%) e 95 da indústria (31%), conforme demonstrado no Gráfico 1. Ressalta-se que, embora a amostra tenha apresentado pouca diferença com relação aos setores, prevaleceu o setor comercial com maior número de empresas (37%). O estudo de Berrone et al., (2014) apresentou 55% de indústria e apenas 8,5% de empresas comerciais. Já a amostra de Raifur (2013) teve 54,3% de empresas comerciais, aproximando-se mais do presente estudo.



**GRÁFICO 1 – PERFIL DA AMOSTRA POR SETOR**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 9, que, no quesito idade das empresas, houve uma participação preponderante de empresas com menos de 05 cinco anos num total de 140 empresas (45%), seguido das empresas com idade entre 11 e 20 anos (25%). No estudo de Raifur (2013), apenas 24,6% das empresas tinham menos de 5 anos; porém, o número de empresas que mais se aproximaram do trabalho desse autor foram aquelas com idade entre 11 e 20 anos com 29% da amostra.

**TABELA 2 - IDADE DAS EMPRESAS**

Idade	Qtde	%
Menos de 5 anos	140	45
De 5 a 10 anos	59	19
De 11 a 20 anos	77	25
De 21 a 30 anos	25	8
Acima de 30 anos	10	3
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No quesito geração de empregos no ato da constituição das empresas, observa-se, na Tabela 2, que 50% das empresas da amostra geraram de 1 a 5 empregos. Esse percentual é semelhante à amostra de Raifur (2013), que corresponde a 48,3% de empregos gerados.

TABELA 3 - EMPREGOS GERADOS NA CONSTITUIÇÃO DAS EMPRESAS

Quadro de funcionários na constituição	Qtde	%
Nenhum. Eu fazia tudo sozinho	43	13
Eu e familiares (esposa e/ou filhos)	87	28
1 a 5 funcionários	155	50
6 a 10 funcionários	12	4
Acima de 10 funcionários	14	5
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda com relação à geração de empregos, nota-se, na Tabela 4, que atualmente 60% da amostra geram de 1 a 5 empregos, sendo 36% de 1 a 2 e 24% de 3 a 5. Já no estudo de Raifur (2013), 24% daquela amostra geravam 1 a 2 empregos, enquanto 19% das empresas geraram entre 3 a 5 empregos, perfazendo um percentual de 43%. Comparando-se a geração de empregos na constituição e o quadro atual de funcionários nas duas amostras, é possível observar que ambas aumentaram em torno 10% o número de empregos gerados desde a constituição.

TABELA 4 - QUADRO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS

Funcionários	Frequência	%
Nenhum	70	23
1 a 2 funcionários	111	36
3 a 5 funcionários	75	24
6 a 9 funcionários	30	9
10 a 19 funcionários	23	7
20 a 49 funcionários	2	1
50 ou mais funcionários	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que tange ao faturamento bruto anual das empresas, a maior concentração pode ser observada na faixa de 240 mil, num total de 69%, correspondente a 215 empresas. As empresas com faturamento entre 240 mil a 360 mil representam 17%, perfazendo juntas 86% do total da amostra. Esse resultado é condizente com o fato de 95% das empresas da amostra estarem classificadas como microempresas, vez que faturamento até 360 mil seja um dos critérios empregados pela Receita Federal.

TABELA 5 - FATURAMENTO BRUTO ANUAL DAS EMPRESAS

Faturamento bruto anual	Qtde	%
Menos de 240 mil	215	69
De 240 mil a 360 mil	52	17
De 360 mil a 720 mil	23	7
De 720 mil a 1,2 milhões	13	4
De 1,2 milhões a 3,6 milhões	8	3
De 3,6 milhões a 5 milhões	-	-
Acima de 5 milhões	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O critério utilizado para classificar o porte das empresas da amostra foi o utilizado pelo IBGE e pelo SEBRAE. Ambos utilizam o número de funcionários e o setor para caracterizar as empresas em micro e pequenas (Tabela 6).

TABELA 6 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA SEGUNDO IBGE E SEBRAE

Instituição	Nº de pessoas empregadas	Setor	Classificação
IBGE E SEBRAE	Até 9	Comércio e serviços	Microempresa
	Até 19	Indústria	
	De 10 a 49	Comércio e serviços	Pequena empresa
	De 20 a 99	Indústria	

Fonte: Dias (2012)

Em relação ao porte das empresas, observa-se, na Tabela 14, que houve uma participação maciça de microempresas na amostra, totalizando 95% - o que corresponde a 294 micros. Ressalta-se que, desse total, 200 empresas estão no ramo de comércio e serviços, enquanto 94 são indústrias.

TABELA 7 - CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA PELO PORTE DAS EMPRESAS

Classificação	Nº de funcionários				Total	
	Comércio e Serviços		Industria		n	%
	n	%	n	%		
Microempresa	200	93	94	99	294	95
Pequenas empresas	16	7	1	1	17	5
TOTAL	216	100	95	100	311	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dessa forma, as microempresas caracterizadas na amostra pertencem aos setores do comércio e serviços e empregam até 9 funcionários, enquanto o setor da indústria emprega até 19 funcionários. As pequenas empresas também foram caracterizadas de acordo com os critérios elencados na tabela 7.

#### 4.1.2 Descrição dos empreendedores-gestores

Observa-se, na Tabela 8, que no quesito gênero houve maior participação de respondentes do sexo feminino, perfazendo um total de 58%, enquanto os homens representaram 42% da amostra. No estudo de Raifur (2013), 52% dos entrevistados eram homens e 48% mulheres, apontando uma amostra mais equilibrada na questão gênero. Todavia, a evolução do número de mulheres nos negócios é incontestável, visto que atualmente, no Brasil, as mulheres representam 45% dos empreendedores estabelecidos e 51% dos empreendedores em estágio inicial (GEM, 2014).

TABELA 8 - PERFIL DA AMOSTRA POR GÊNERO

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	130	42
Feminino	181	58
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que tange ao nível de escolaridade, 54% da amostra possui ensino médio, seguido por 24% com ensino superior. É possível observar também que apenas 6% dos empreendedores-gestores da amostra possuem especialização, enquanto 13% possuem ensino fundamental. Os níveis fundamental e médio somam 67% enquanto os demais, 33% (Tabela 9).

TABELA 9 - PERFIL DA AMOSTRA POR ESCOLARIDADE

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	39	13
Ensino Médio	168	54
Ensino Superior	77	24
Especialização	18	6
Mestrado / Doutorado	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na tabela 9, verifica-se que os casados constituíram 70% da amostra, enquanto os solteiros, 19%. O percentual dos casados excede o percentual nacional que corresponde a 45,3% de iniciantes e 50,5% de estabelecidos (GEM, 2014).

TABELA 10 - PERFIL DA AMOSTRA POR ESTADO CIVIL

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Solteiro	61	19
Casado	217	70
Divorciado	26	8
Viúvo	3	1
Outro	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação à faixa etária, há uma centralização dos respondentes entre 26 e 60 anos, que juntos correspondem a 94% da amostra com distribuição equilibrada entre as três faixas (34%,34% e 26%). Semelhantemente, os empreendedores da amostra de Raifur (2013) situaram-se na faixa etária entre 26 e 60 anos, totalizando 89%.

TABELA 11 - PERFIL DA AMOSTRA POR IDADE

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	9	3
De 26 a 35 anos	106	34
De 36 a 45 anos	107	34
De 46 a 60 anos	80	26
Acima de 60 anos	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como já citado anteriormente, a motivação para abertura de uma empresa geralmente é analisada sob dois aspectos: oportunidade e necessidade (GEM, 2014), sendo que no primeiro aspecto a decisão baseia-se principalmente na descoberta de uma oportunidade a ser explorada enquanto no segundo, a decisão parte principalmente da necessidade de se obter uma renda para garantir o próprio sustento.

TABELA 12 - MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER: OPORTUNIDADE VERSUS NECESSIDADE

<b>Motivação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Oportunidade	170	55
Necessidade	141	45
<b>TOTAL</b>	<b>311</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na tabela 12, observa-se que 55% afirmaram que a decisão para empreender baseou-se na oportunidade, enquanto 45% teve a necessidade como motivador. Embora a maioria da amostra seja representada por empreendedores por oportunidade, esses percentuais ainda são inferiores aos estudos do GEM (2014), cujos percentuais representaram 70% para oportunidade e 30% para necessidade.

TABELA 13 - MOTIVAÇÃO E DECISÃO DE EMPREENDER

Fator de maior destaque na decisão para empreender	Motivação para empreender				Total	
	Oportunidade		Necessidade		N	%
	n	%	n	%		
Explorar uma oportunidade em potencial	103	60	33	26	136	44
Ganhar dinheiro	18	11	10	7	28	9
Pôr em prática seus conhecimentos	8	5	-	-	6	2
Garantia e aumentar a renda para sustento familiar	41	24	82	51	123	40
Desemprego	-	-	16	16	18	5
TOTAL	170	100	141	100	311	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Shaefer (2012), a razão (motivo) da abertura de uma empresa pode ser considerado como um fator crítico de sucesso, acarretando expectativas equivocadas. Na Tabela 13, observa-se a relação entre a motivação e a decisão de empreender. Dos empreendedores cuja decisão baseou-se na oportunidade, 60% afirmaram que a motivação principal foi explorar uma oportunidade em potencial, 24% foram motivados por garantir e aumentar a renda para sustento familiar, 11% motivaram-se em ganhar dinheiro enquanto 5% tiveram como motivação pôr em prática seus conhecimentos. Para os respondentes cuja necessidade foi imperativa, 51% disseram que motivação principal foi garantir e aumentar a renda para sustento familiar, 26% vislumbraram explorar uma oportunidade em potencial, 16% tiveram o desemprego como motivador enquanto 7% foram motivados pela expectativa de ganhar dinheiro.



TABELA 14 - PERFIL DOS EMPREENDEDORES-GESTORES EM RELAÇÃO A MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

Categoria	Item	Oportunidade		Necessidade	
		N	%	n	%
Gênero	Masculino	74	44	85	60
	Feminino	96	56	56	40
Escolaridade	Ensino Fundamental	15	9	24	17
	Ensino Médio	86	51	82	58
	Ensino Superior	50	<b>29</b>	27	19
	Especialização	11	6	7	5
	Mestrado / Doutorado	8	5	1	1
Idade	Até 25 anos	7	4	2	2
	De 26 a 35 anos	61	37	45	32
	De 36 a 45 anos	50	29	57	<b>40</b>
	De 46 a 60 anos	43	25	37	26
	Acima de 60 anos	9	5	-	-
Estado Civil	Solteiro	42	<b>25</b>	19	13
	Casado	111	65	106	75
	Divorciado	15	8	11	8
	Viúvo	1	1	2	2
	Outro	1	1	3	2

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Comparando-se os dados demográficos dos empreendedores-gestores por oportunidade e por necessidade, é possível observar algumas diferenças. No que tange ao gênero, 60% dos homens abriram suas empresas pautados na necessidade enquanto 40% foram motivados pela oportunidade. Já no caso das mulheres, 56% tiveram como motivação principal a oportunidade e 44%, a necessidade (Tabela 14).

Em relação à escolaridade, observa-se que 17% dos respondentes que tiveram a necessidade como principal motivador possuem apenas o ensino fundamental enquanto os motivados pela oportunidade representam apenas 9%. No entanto, 58% dos empreendedores por necessidade possuem ensino médio enquanto empreendedores por oportunidade somam 51%. Observa-se que a maior diferença no tocante à escolaridade está no ensino superior, com 29% dos empreendedores por oportunidade e 19% por necessidade.

No que tange à faixa etária, a diferença mais significativa está na faixa de 36 a 45 anos, representada por 40% dos empreendedores por necessidade e 29% dos empreendedores por oportunidade. Quanto ao estado civil dos respondentes, observa-se que os empreendedores por oportunidade solteiros somam 25%, enquanto por necessidade, apenas 13%. Uma maior concentração é observada entre

os casados, que quando motivados por necessidade representam 75% e quando por oportunidade somam 65% da amostra.

## 4.2 PREPARAÇÃO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado por meio dos softwares SPSS 20.0©, AMOS 20.0©, e SmartPLS2.0®, abrangendo desde a preparação e até as análises uni e multivariadas desses dados. A verificação dos *outliers*, a normalidade e a variância dos dados, constituíram a sua preparação para posterior aplicação de análise fatorial e equações estruturais.

Primeiramente, realizou-se uma inspeção para verificar a existência de dados faltantes ou ausentes (*missing values*), que não foram observados, uma vez que os questionários eram compostos por questões obrigatórias quando aplicados eletronicamente e, quando aplicados de forma presencial aos respondentes, o aplicador verificava a ausência de dados e solicitava ao mesmo complementar suas respostas. Como requisito para os testes estatísticos univariados e multivariados do estudo, verificou-se também a normalidade das variáveis (HAIR Jr., et al., 2009). Para tanto, foram aplicados os testes de *Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov*, uma vez que a utilização dos dois comprovam ou não a distribuição normal dos dados. A partir da amostra, os valores observados (conforme Apêndice 3) apresentam um desvio na distribuição dos dados em relação à curva normal, evidenciando a **não normalidade** da distribuição dos dados.

Empregou-se o critério da distância *Mahalanolis* ( $D^2$ ), que apresenta distribuição qui-quadrado com k graus de liberdade (número de variáveis analisadas) para a identificação de *outliers*. A distância *Mahalanobis* é a forma padronizada de distância euclideana, que serve como resposta de escalonamento em termos de desvios-padrão (HAIR JR. et al., 2005), que padroniza os dados com ajustes feitos para intercorrelações entre as variáveis. Testadas as distâncias *Mahalanobis* com base na distribuição qui-quadrado e considerando um nível de significância de 0,05, obtiveram-se valores considerados conservadores.

Após os procedimentos de preparação dos dados, realizou-se a análise fatorial exploratória, aplicada individualmente por construtos (capital humano, capital social, motivação para empreender, controle gerencial e desempenho). Ressalte-se que esse

procedimento foi realizado em duas etapas: (i) primeiramente, a análise fatorial foi efetuada sem fixar número de fatores, identificando-se até três fatores com valores próprios (*eigenvalue*) superiores a 1 (*Critério de Kaiser*); (ii) na segunda etapa, realizou-se outra fatorial fixando-se o número de 1 fator superior a 1 (*Critério de Kaiser*), na qual foram verificados os indicadores com baixas cargas de comunalidades os quais foram individualmente retirados – procedimento que foi repetido várias vezes até o cumprimento de todos os pressupostos. Ao final, resultaram nos seguintes indicadores por construto:

TABELA 15 - SÍNTESE DOS INDICADORES POR CONSTRUCTOS

Constructos	Questões antes AF	Questões após AF
Capital Humano	2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5	2.1; 2.2
Capital Social	3.1; 3.2; 3.3; 3.4	3.2; 3.3; 3.4
Motivação para empreender por oportunidade	4.1; 4.2; 4.3	4.1; 4.2; 4.3
Motivação para empreender por necessidade	4.4; 4.5; 4.6	4.4; 4.5
CGP	5.1; 5.2; 5.3	5.1; 5.2; 5.3
CGF	5.4; 5.5; 5.6	5.4; 5.5
CGM	5.7; 5.8; 5.9	5.7; 5.8; 5.9
CGC	5.10; 5.11; 5.12	5.10; 5.11; 5.12
Desempenho	6.1; 6.2; 6.3; 6.4	6.1; 6.2; 6.4

FONTE: A Autora (2016)

De acordo com as informações da Tabela 15, afirma-se que nem todos os construtos perderam indicadores, visto que os constructos motivação por oportunidade (MOO), e controle gerencial nas dimensões de planejamento (CGP), mercadológica (CGM) e controle de pessoal (CGC) não sofreram nenhuma alteração. Ressalta-se que no construto capital humano (CH) foram excluídas as variáveis “*Experiência anterior no ramo da empresa*” (2.3), “*Experiência gerencial em empregos anteriores*” (2.4), e “*Experiência anterior como empreendedor de outra empresa*” (2.5). Isso configura que a escolaridade e os cursos realizados pelo empreendedor-gestor relacionados ao seu negócio explicam melhor o seu capital humano em detrimento das suas experiências anteriores.

Para o construto capital social (capacidade do empreendedor-gestor de adquirir recursos financeiros ou não-financeiros para a empresa a partir de sua rede de relacionamentos), percebe-se que o indicador 3.1 (*Composição do Capital*) não foi validado para referido constructo. Uma possível justificativa para este fato é que o

empreendedor-gestor possuía a maior parte do capital para a abertura da empresa, não buscando recursos financeiros em outras fontes.

Ainda com relação aos indicadores do capital social, destaca-se que o indicador 3.2 (“Busca de informações e experiências compartilhadas com familiares e amigos que atual no mesmo ramo”), o indicador 3.3 (“Participação em ações em conjunto com outras empresas e com amigos do ramo”) e o indicador 3.4 (“Utilização de serviços especializados como Sebrae, Universidades e Consultorias”) foram validados. Configura-se que o capital social do empreendedor-gestor de MPEs é pautado na sua capacidade de angariar recursos não financeiros para a empresa, oriundos da sua rede de relacionamentos.

Para o construto da motivação para empreender por oportunidade, todos os indicadores foram validados, sendo representado pelo 4.1 (*“Explorar uma oportunidade em potencial”*), 4.2 (*“Oportunidade de ganhar dinheiro”*) e o 4.4 (*“Oportunidade de pôr em prática os conhecimentos dos empreendedor-gestor”*). Já para o constructo motivação para empreender por necessidade, o indicador 4.6 (*“Estar desempregado”*) não foi validado, enquanto os indicadores 4.4 e 4.5 (*“Garantir o sustento familiar”* e *“aumentar a renda familiar”*) melhor explicam a necessidade que impulsionou a abertura da empresa.

O construto do controle gerencial (representado pelo uso de *proxies* de controle gerencial) foi subdividido em quatro dimensões (planejamento, financeiro, mercadológico e controle de pessoas), cada uma com três indicadores. Na dimensão planejamento, composta pelos indicadores 5.1 (*“Realização de um plano de negócios antes da abertura da empresa”*), 5.2 (*“Realização de plano de ação para atingir metas e objetivos”*) e 5.3 (*“Utilização do plano de negócios na tomada de decisão”*), todos os indicadores foram validados, explicando 82% do construto. Na dimensão financeira, observa-se que o indicador 5.6 (*“Uso de Antecipação de Recebíveis”*) foi excluído, evidenciando que os indicadores 5.4 (*“Conhecimento e controle do fluxo de caixa mensal”*) e 5.5 (*“Uso do Fluxo de Caixa para controlar entradas e saídas de caixa”*) melhor explicam o controle financeiro nas MPES (90%).

Ainda com relação aos indicadores do controle gerencial, na dimensão mercadológica, os indicadores 5.7 (*“Realizou pesquisa de mercado antes da abertura da empresa”*), 5.8 (*“Pesquisa e contato prévio com fornecedores”*) e 5.9 (*“Análise do ambiente: concorrentes, preços etc.”*) foram validados na explicação do construto. Semelhantemente à dimensão mercadológica, no construto de controle de pessoal

não foi necessária a exclusão de nenhum indicador. Observa-se, na Tabela 15, que os indicadores 5.10 (*“Controla e verifica se as ações dos funcionários estão alinhadas com as metas empresa”*), 5.11 (*“Promove treinamento aos funcionários”*) e 5.12 (*“Realiza recrutamento e seleção de funcionários antes da contratação”*) explicam 73% deste constructo.

Para o construto desempenho (pautado na percepção de desempenho do empreendedor-gestor), percebe-se que o indicador 6.3 (*Aumento do número de funcionários*) não foi validado para mencionado constructo. Uma possível justificativa para esse fato é que a percepção de desempenho pelo empreendedor-gestor não configura necessariamente o aumento do quadro de funcionários. Já os indicadores 6.1 (*“Crescimento das vendas”*), 6.2 (*“Crescimento do lucro”*) e 6.4 (*“Imagem e prestígio social da empresa”*) explicam 77% desse constructo, conforme mostrado na Tabela 15.

Com base nesses indicadores finais, apresentam-se, na Tabela 16, os resultados da análise fatorial para cada constructo da pesquisa.

TABELA 16 - ANÁLISE FATORIAL DE TODOS OS CONSTRUCTOS

Constructos		KMO	Variância Explicada	Itens da Escala	Alfa de Cronbach
Capital Humano		0,500	58,92%	2	0,303
Capital Social		0,636	57,06%	3	0,623
Motivação para empreender por oportunidade		0,750	82,66%	3	0,895
Motivação para empreender por necessidade		0,500	94,42%	2	0,941
Proxies de Controle Gerencial	Planejamento	0,706	82,12%	3	0,891
	Financeiro	0,500	90,05%	2	0,890
	Mercadológica	0,705	73,52%	3	0,819
	Controle de Pessoal	0,706	73,21%	3	0,817
Desempenho		0,680	77,15%	3	0,851

FONTE: A Autora (2016)

Fundamentando-se nas informações da Tabela 17, salienta-se que – em todos os constructos – a análise fatorial tem variância explicada total acima de 50% e com *KMO* acima de 0,5. Dessa forma, certifica-se que a aplicação do referido procedimento estatístico é apropriada (HAIR et al., 2006).

Na sequência, procedeu-se à realização dos testes da técnica de modelagem das equações estruturais.

### 4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO

Dando continuidade ao processo de validação e adequação do modelo, apresentam-se os valores dos testes estatísticos aplicados conforme Tabela 17.

TABELA 17 - CONFIABILIDADE COMPOSTA DOS CONSTRUCTOS

Constructos	Variância Média Explicada (AVE)	Coef. de confiabilidade Composta	Coeficiente R-squared	Coeficiente Alfa Cronback
Capital Humano	0,5825	0,7310	0,1269	0,3026
Capital Social	0,5642	0,7936	0,0945	0,6228
Motivação para empreender por oportunidade	0,8265	0,9346	-	0,8951
Motivação para empreender por necessidade	0,9440	0,9712	-	0,9409
Controle Gerencial	0,4803	0,8917	0,2795	0,8627
Desempenho	0,7702	0,9095	0,2700	0,8509

FONTE: A autora (2016)

Destaca-se, na Tabela 17, que o coeficiente de confiabilidade composta e coeficiente de alfa de Cronback foram validados. Esses coeficientes têm a função de avaliar se o indicador mensurou apropriadamente os construtos (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR Jr et al., 2005). O cálculo do alfa de Cronbach foi executado para avaliar a consistência interna dos resultados de cada VL, estabelecendo a expectativa de erro da medida feita. Quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento (HAIR Jr et al., 2005). Os resultados demonstraram um grau de fidelidade aceitável, ou seja, acima de 0,70. Contudo, na variável latente capital social, obteve-se um percentual explicativo de 62%, considerado aceitável para um estudo exploratório (HAIR Jr et al., 2005) e, na variável capital humano, obteve-se um percentual explicativo de 30%, considerado baixo. Ainda assim, optou-se por manter a variável capital humano na pesquisa, uma vez que essa variável fez parte do modelo de outros estudos desta natureza, inclusive apresentando uma relação positiva com o desempenho (MIZUMOTO et al., 2010; RAIFUR, 2013; BERRONE et al., 2014). Portanto, todas as variáveis foram aceitas e inclusas no modelo.

A validade convergente foi analisada pelos valores da variância média explicada, que deve apresentar valores superiores de 0,50 (FORNELL e LARCKER, 1981; HAIR Jr et al., 2005) e que indica a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo constructo latente. Porém, o constructo *proxies* de controle gerencial apresentou valor abaixo do mínimo recomendado (0,4803). Optou-se pela sua permanência devido à importância dele para o modelo estrutural. Esse aspecto também pode ser justificado por se tratar de um modelo teórico que ainda não tinha sido testado empiricamente (HAIR Jr et al., 2005). Logo, todos os constructos foram aceitos e permaneceram no modelo.

Para realizar a análise da validade discriminante, foi utilizado o critério sugerido por Fornell e Larcker (1981), comparando-se a raiz quadrada da variância média explicada (AVE) com as correlações entre as variáveis latentes. Nota-se, na Tabela 18, que todas as correlações são menores que a raiz quadrada da AVE, confirmando que os indicadores têm relação mais forte com seu constructo do que com as outras variáveis latentes. Observa-se, portanto, que há validade discriminante (BIDO et al., 2009).

TABELA 18 - VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO

Constructos	CH	CS	DES	MON	MOO	PCG
CH	<b>0,7632</b>					
CS	0,344	<b>0,7511</b>				
DES	-0,0314	0,2458	<b>0,8776</b>			
MON	-0,3299	-0,2590	-0,0024	<b>0,9716</b>		
MOO	0,1069	0,2927	0,1857	-0,6373	<b>0,9091</b>	
PCG	0,2231	0,4205	0,4867	-0,1796	0,3820	<b>0,6930</b>

FONTE: A autora (2016)

A avaliação de desempenho foi determinada com base na percepção do empreendedor-gestor. Raifur (2013) também encontrou relação positiva entre desempenho percebido e as características gerenciais, a qual foi justificada pelo planejamento e controle no contexto de PMEs.

A próxima etapa, desenvolvida conforme orientação de Hair Jr et al. (2005), foi a Validação do Modelo Estrutural, que consiste na verificação dos valores de R<sup>2</sup>. Esses valores significam a porcentagem de variância de uma variável latente que é

explicada por outras variáveis latentes, proporcionando uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural, bem como são fornecidos somente para variáveis latentes endógenas. A Tabela 31 indica que o  $R^2$  para a variável mediadora Controle Gerencial foi 27,9%, enquanto a variável endógena Desempenho apresentou 27% de poder explicativo por outras variáveis, percentual esse considerado como tendo um efeito forte (COHEN, 1988).

A Figura 4 mostra os relacionamentos estruturais das variáveis, que se apresentam adequados nos aspectos de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante

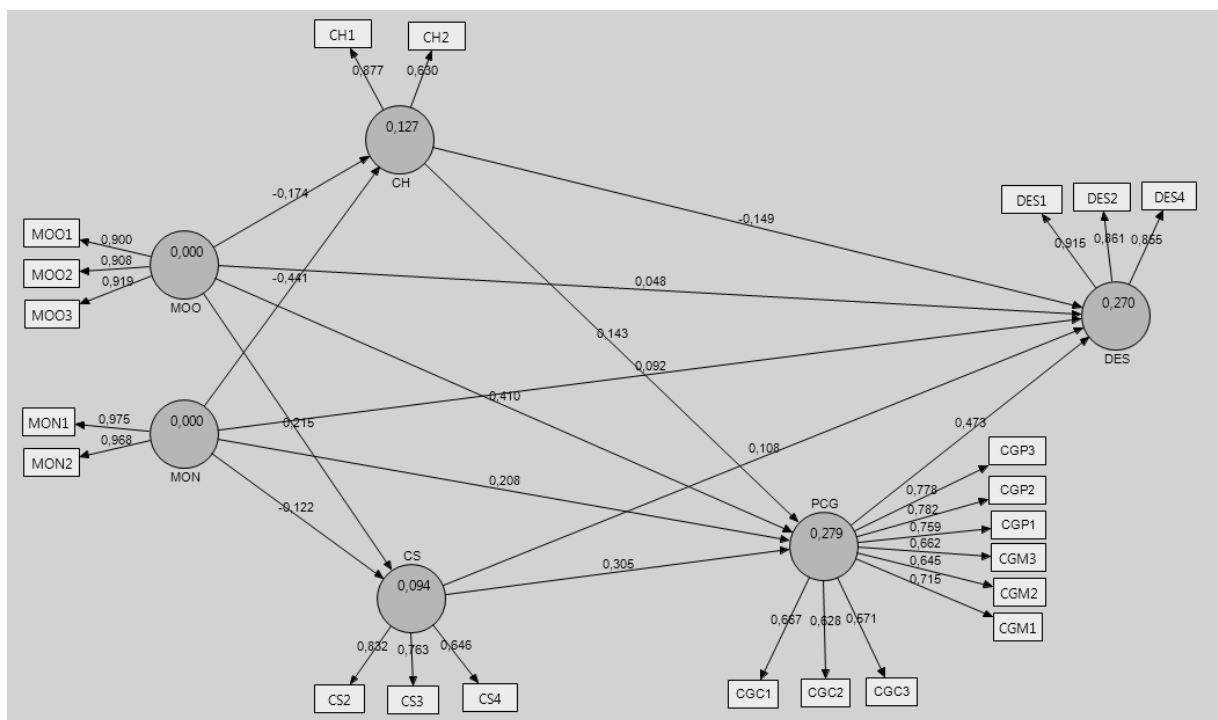


FIGURA 4 - MODELO PROPOSTO COM VALORES  $R^2$  – SEM/PLS

FONTE: elaborado pela autora (2016)

Outro aspecto observado foi o teste de hipóteses (Tabela 18), que demonstrou a significância de estimativas dos parâmetros por meio do procedimento de bootstrapping. Realizou-se o teste de hipóteses para cada caminho estrutural do diagrama dos caminhos (*path diagram*) do modelo estrutural, com o intuito de identificar se os valores dos *t-values* são superiores a 1,96 para um  $p < 0,001$ , conforme recomendado por Hair Jr *et al.* (2005).



### 4.3.1 Avaliação das hipóteses

As hipóteses foram analisadas com base nos resultados da pesquisa, conforme Tabela 18, que demonstra os resultados dos efeitos totais, diretos e indiretos obtidos por meio do *Bootstrapping*. Para confirmação da mediação da variável *Proxies* de Controle Gerencial, assim como das variáveis Capital Humano e Capital Social, era necessário que o valor do efeito direto entre a variável independente (VI) e a variável dependente (VD) fosse superior ao valor do efeito total (resultante da soma dos valores do efeito direto e indireto entre as variáveis). De acordo com Vieira (2009), o efeito indireto é resultante da multiplicação do valor do efeito direto entre variável independente (VI) e a variável mediadora (VM) com o efeito direto entre a variável mediadora (VM) e a variável dependente (VD), ou seja,  $EI = (VI * VM) + (VM * VD)$ .

No tocante ao constructo Motivação para empreender, as relações diretas e indiretas, bem como as hipóteses do modelo, foram analisadas sob dois aspectos: por oportunidade e por necessidade. Na Tabela 19, apresentam-se as hipóteses que correspondem à dimensão da motivação por oportunidade.

TABELA 19 - CONFIRMAÇÃO DE MEDIAÇÕES E HIPÓTESES

Relação estrutural	Efeito Direto (ED)	Efeito Indireto (EI)	Efeito Total (ET)	Hipóteses	Relação dir/ind
MOO->CH->PCG	0,048	0,026	0,074	H5a	n.s
MOO->CS->PCG	0,048	0,023	0,071	H6a	n.s
MOO->CH->DES	0,048	0,194	0,242	H7a	n.s
MOO->CS->DES	0,410	-0,025	0,385	H8a	Aceita
MOO->PCG->DES	0,410	0,066	0,475	H9a	n.s
CH->PCG->DES	-0,149	0,067	-0,081	H10	Aceita
CS->PCG->DES	0,108	0,144	0,252	H11	n.s

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

As hipóteses H5a e H6a, que se referem às mediações do capital humano e do capital social na relação motivação por oportunidade e adoção de proxies de controle gerencial e a hipótese H7a, que se refere mediação do capital humano na relação motivação por oportunidade e desempenho, não foram confirmadas ( $ET > ED$ ). A rejeição das duas primeiras hipóteses indica que a motivação para empreender por oportunidade, associada ao capital humano ou ao capital social do empreendedor-gestor, não se reflete na adoção das proxies de controle gerencial. Da mesma forma

que, quando associada ao capital humano, não se reflete no desempenho da empresa.

Já a hipótese H8a, “A Motivação por oportunidade influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas mediada pelo Capital Social” foi aceita (ET<ED). A aceitação dessa hipótese sugere que a abertura de uma empresa motivada pela oportunidade, aliada à capacidade do empreendedor-gestor de conseguir recursos advindos da sua rede de relacionamentos, apresenta um efeito positivo no desempenho do negócio.

A hipótese H9a, “A Motivação por oportunidade influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas, mediada pela adoção das *Proxies* de Controle Gerencial” foi rejeitada. A não aceitação dessa hipótese supõe que a motivação por oportunidade somada à adoção das *Proxies* de Controle Gerencial não se reflete no desempenho da empresa.

Na Tabela 18, é possível observar também os efeitos mediadores da adoção das proxies de controle gerencial na relação entre o capital humano e o desempenho e ainda observar a relação entre o capital social e o desempenho. A hipótese H10, “O Capital Humano influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas mediado pelas *Proxies* de Controle Gerencial” foi confirmada (ET<ED). Da aceitação dessa hipótese, infere-se que as educações formal e informal do empreendedor-gestor associadas à adoção das proxies de controle gerencial apresentam um efeito estatisticamente positivo no desempenho da empresa.

A hipótese H11, “O Capital Social influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas mediado pelas *Proxies* de Controle Gerencial”, foi rejeitada. A não aceitação dessa hipótese supõe que a associação do capital social do empreendedor com adoção das proxies de controle gerencial não afeta necessariamente o desempenho da empresa.

TABELA 20 - HIPÓTESES COM MEDIAÇÃO – NECESSIDADE

Relação estrutural	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total	Hipóteses	Relação dir/ind
MON->CH->PCG	0,092	0,066	0,158	H5b	n.s
MON->CS->PCG	0,092	-0,013	0,079	H6b	Aceita
MON->CH->DES	0,092	0,098	0,190	H7b	n.s
MON->CS->DES	0,208	-0,063	0,145	H8b	Aceita
MON->PCG->DES	0,208	-0,037	0,171	H9b	Aceita

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Na Tabela 20, estão demonstradas as hipóteses que correspondem à dimensão da motivação por necessidade. A hipótese H5b, “A motivação por necessidade influencia positivamente à adoção das Proxies de controle gerencial, mediada pelo Capital Humano”, não foi aceita ( $ET > ED$ ). Infere-se que a abertura da empresa, motivada pela necessidade associada ao capital humano do empreendedor, não apresenta um efeito estatisticamente significativo na adoção das proxies de controle gerencial.

Quanto à hipótese H6b, “A motivação por necessidade influencia positivamente à adoção das Proxies de controle gerencial mediada pelo Capital Social”, não foi possível rejeitá-la ( $ET < ED$ ). Esse resultado indica que quando a motivação por necessidade é aliada ao capital social do empreendedor-gestor ela afeta positivamente a adoção das proxies de controle gerencial.

A hipótese H7b, que se refere à mediação do capital humano na relação motivação por necessidade e desempenho, não foi confirmada ( $ET > ED$ ). A rejeição dessa hipótese supõe que a motivação para empreender por necessidade, associada ao capital humano do empreendedor-gestor, não apresenta um efeito estatisticamente positivo no desempenho da empresa. Ou seja, a abertura de uma empresa por necessidade, ainda que somada com a escolaridade do empreendedor, não revela um maior desempenho para empresa.

A hipótese H8b, “A Motivação por necessidade influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas mediada pelo Capital Social”, foi aceita ( $ET < ED$ ). A aceitação dessa hipótese supõe que a motivação para empreender por necessidade, aliada à capacidade do empreendedor-gestor de conseguir recursos para a empresa a partir da sua rede de relacionamentos, apresenta um efeito positivo no desempenho do negócio.

A hipótese H9b, “A Motivação por necessidade influencia positivamente o desempenho de micro e pequenas empresas, mediada pela adoção das *Proxies* de Controle Gerencial”, foi confirmada ( $ET < ED$ ). Esse resultado indica que a motivação por necessidade, associada à adoção das *Proxies* de Controle Gerencial, afeta significativamente o desempenho da empresa. Ou seja, quando o empreendedor abre uma empresa motivado pela necessidade e adota as *proxies* de controle gerencial na sua gestão, a empresa tende a apresentar bons resultados.

Consoante com a literatura, e além das hipóteses de mediação analisadas, testaram-se também as hipóteses a partir das relações diretas entre as variáveis explicativas e a variável explicada, o Desempenho.

TABELA 21 - HIPÓTESES COM EFEITO DIRETO

Relação estrutural	Coef. Beta	T-valor	P-valor	Hipóteses	Relação direta
MOO -> DES	0,048	1,783	0,074	H1a	n.s
MON -> DES	0,092	3,725	0,000	H1b	Sig
CH -> DES	-0,149	6,904	0,000	H2	Sig
CS -> DES	0,108	4,808	0,000	H3	Sig
PCG -> DES	0,473	25,569	0,000	H4	Sig
PCGP->DES	0,394	47,020	0,000	H4a	Sig
PCGM->DES	0,462	41,224	0,000	H4b	Sig
PCGC->DES	0,426	38,599	0,000	H4c	Sig

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se, na Tabela 21, que a hipótese H1a, “A Motivação por oportunidade influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas”, foi rejeitada com  $p\text{-value} > 0,001$ . Isso sugere que a abertura de uma empresa motivada pela oportunidade não se reflete de forma direta no desempenho da mesma. Esse resultado diferencia-se das evidências publicadas pelo GEM (2014), que tem discutido dois tipos de empreendedores, ou seja, por oportunidade e por necessidade, indicando que o primeiro é capaz de produzir melhores resultados.

A hipótese H1b, “A Motivação por necessidade influencia negativamente o Desempenho de micro e pequenas empresas”, também não foi aceita. Tal achado sugere que quando uma empresa é aberta motivada pela necessidade não significa que esse fato acarretará um efeito estatisticamente negativo no desempenho. Diferentemente, o estudo de Berrone et al. (2014) apontou que, quando o motivo para a criação de uma microempresa é o desemprego (necessidade), isso terá um impacto negativo no desempenho.

A hipótese H2, “O Capital Humano influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas”, não foi confirmada, sendo encontrada uma relação estatisticamente negativa entre as variáveis Capital Humano e Desempenho ( $\beta = -0,149$  e  $p\text{-value} = 0,000$ ). Infere-se que a escolaridade do empreendedor-gestor, bem como as horas de cursos voltadas para o negócio frequentadas pelo mesmo, não se

refletem necessariamente no desempenho da empresa. Isso é inconsistente com os achados de Raifur (2013) no tocante à variável “treinamento”. Porém, consistente em relação à escolaridade do empreendedor.

Quanto à hipótese H3, “O Capital Social influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas”, não foi possível rejeitá-la. A aceitação dessa hipótese sugere que o capital social do empreendedor-gestor apresenta um efeito estatisticamente positivo no desempenho da empresa, com  $p\text{-value} < 0,001$ . Ou seja, a capacidade do empreendedor-gestor de angariar recursos para a empresa a partir de sua rede de relacionamentos reflete-se no desempenho da empresa.

Igualmente à anterior, a hipótese “A adoção das *Proxies* de Controle Gerencial influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas” (H4), foi confirmada. Tal achado indica que quando a *proxies* de controle gerencial são empregadas na gestão de uma empresa elas afetam significativamente o desempenho deste negócio ( $\beta = 0,473$  e  $p\text{-value} = 0,000$ ). Corroboram esse resultado os achados de Mizumoto et al, (2010), que atribuíram às práticas gerenciais um maior poder explicativo de desempenho e sobrevivência das pequenas empresas no Estado de São Paulo.

As *proxies* de controle gerencial investidas neste estudo compreendem as dimensões de planejamento, o controle de fatores mercadológicos e de pessoal. Assim, para reforçar a significância desse constructo, foram elaboradas outras três hipóteses, destacando cada uma das dimensões citadas acima.

A hipótese “O Planejamento influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas” (H4a), foi confirmada. A aceitação dessa hipótese indica que o planejamento reflete de forma direta no desempenho do negócio. Tal resultado confirma o trabalho Schaefer (2012), que em um estudo com dez mil pequenas empresas no Reino Unido, concluiu que a falência de muitos dos pequenos negócios está diretamente associada à deficiência no processo de planejamento. Semelhantemente, Raifur (2013) encontrou, na região centro-sul do Estado do Paraná, evidências em uma amostra de 409 empresas, cujo planejamento antes da abertura afeta significativamente o desempenho e a sobrevivência de PME.

Da mesma forma, não foi possível rejeitar a hipótese H4b, “O Controle dos Fatores Mercadológicos influencia positivamente o Desempenho de micro e pequenas empresas”, com  $\beta = 0,462$  e  $p\text{-value} = 0,000$ . Infere-se, com a aceitação dessa hipótese, que a busca por informações com foco nos clientes e no mercado afeta

diretamente o desempenho da empresa. Tal resultado coaduna com os achados de Abbade et al., (2012), cujas evidências sugerem que a orientação para o mercado exerce influência positiva e significativa no desempenho de 123 empresas localizadas na região central do Rio Grande do Sul.

Identificou-se também um efeito estatisticamente positivo entre o Controle de Pessoas e o Desempenho de micro e pequenas empresas (H4c), indicando que o controle das ações dos colaboradores reflete no desempenho dos negócios. Esse achado corrobora os resultados do estudo de Ulrich (2001), que encontrou terem as práticas de recursos humanos um grande impacto no desempenho das organizações.

Além dos testes e análise das hipóteses, investigaram-se as relações diretas entre os constructos empregados na pesquisa. Observam-se, na Tabela 22, os dados obtidos no *Bootstrapping*, bem como suas inferências.

TABELA 22 - RELAÇÕES DIRETAS ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Relação	Coef. Beta	T-valor	P-valor	Significância
CH -> PCG	0,143	6,1004	0,00000	sig
CS -> PCG	0,305	14,6178	0,00000	sig
MOO -> CH	-0,174	6,3369	0,00000	sig
MOO -> CS	0,2149	8,5899	0,00000	sig
MOO -> PCG	0,4099	19,3605	0,00000	sig
MON -> CH	-0,441	14,2278	0,00000	sig
MON -> CS	-0,122	3,676	0,00025	sig
MON -> PCG	0,208	7,7256	0,00000	sig

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se, na Tabela 22, que todas as relações diretas (sem mediação) foram significativas. A relação direta das variáveis Capital Humano com a adoção de Proxies de Controle Gerencial foi significativa, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ . Isso sugere que o capital humano, explicado pela educação formal e informal, se reflete de forma direta na adoção das *proxies* de controle gerencial, reforçando a ideia de que, quando os empreendedores-gestores possuem maiores níveis de capital humano, eles tendem a adotar proxies de controle gerencial. Para Chemmanur e Paeglis (2005), a educação formal é susceptível de afetar a qualidade da gestão de uma empresa, enquanto Berrone et al (2014) sugerem que os empresários com maior educação possuem mais habilidades técnicas e visão de negócios.

A relação da variável “Capital Social com a adoção de Proxies de Controle Gerencial” apresentou-se significativa, com  $p\text{-value} \leq 0,001$  indicando que o capital social do empreendedor-gestor reflete-se de forma direta na adoção das proxies de controle gerencial. Reforça-se a ideia de que quando o empreendedor possui capacidade de buscar recursos para a empresa a partir de suas redes de relacionamentos – inclusive de serviços especializados – ele inclina-se a adotar *proxies* de controle gerencial.

Identificou-se uma relação negativa e significativa entre as variáveis Motivação por oportunidade e Capital Humano, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ , sugerindo que a abertura de uma empresa motivada pela oportunidade não está relacionada ao capital humano do empreendedor. Em outras palavras, os motivos que levam um indivíduo a empreender independem do seu capital humano.

Já a relação direta das variáveis Motivação por oportunidade e Capital Social foi significativa, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ . Infere-se que a motivação por oportunidade está relacionada ao capital social do empreendedor. Ou seja, como o capital social advém da rede de relacionamento do empreendedor-gestor, isso também pode ter influenciado a descoberta de uma oportunidade que deu origem à abertura da empresa.

Da mesma forma, apresentou-se significativa a relação direta entre as variáveis Motivação por oportunidade e adoção de *Proxies* de Controle Gerencial, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ , supondo que a abertura de uma empresa motivada por oportunidade se reflete na adoção de *proxies* de controle gerencial.

No tocante à Motivação por necessidade, observou-se uma relação negativa e significativa entre esta variável e o Capital Humano, indicando que a abertura de uma empresa motivada por necessidade não está associada ao capital humano do empreendedor, o que também foi constatado na motivação por oportunidade.

Semelhantemente ao capital humano, a relação entre a variável Capital Social e Motivação por necessidade mostrou-se negativa e significativa, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ . Infere-se que a motivação para empreender por necessidade não está relacionada ao capital social do empreendedor.

Observa-se também uma relação direta e significativa entre as variáveis Motivação por necessidade e adoção de *Proxies* de Controle Gerencial, com  $p\text{-value} \leq 0,001$ , sugerindo que a abertura de uma empresa motivada por necessidade, reflete-

se na adoção de *proxies* de controle gerencial, assim como quando o motivo é a oportunidade.

De uma forma resumida, segue, no Quadro 12, o resultado do teste das hipóteses deste estudo, bem como a comparação das relações com mediação e diretas.

Hipóteses com medição		Confirmação hipótese	Hipóteses/Relações Diretas		Coeficiente Beta	Significância
H5a	MOO->CH-PCG	n.s		MOO -> PCG	0,409	Sig
H6a	MOO->CS->PCG	n.s				
H7a	MOO->CH->DES	n.s	H1a	MOO -> DES	0,048	n.s
H8a	MOO->CS->DES	Aceita				
H9a	MOO->PCG-DES	n.s				
H5b	MON->CH-PCG	n.s		MON -> PCG	0,208	Sig
H6b	MON->CS->PCG	Aceita				
H7b	MON->CH->DES	n.s	H1b	MON -> DES	0,092	Sig
H8b	MON->CS->DES	Aceita				
H9b	MON->PCG-DES	Aceita				
H10	CH->PCG->DES	Aceita	H2	CH -> DES	-0,149	Sig
H11	CS->PCG->DES	n.s	H3	CS -> DES	0,108	Sig
			H4	PCG -> DES	0,473	Sig

QUADRO 12 - CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se, no Quadro 12, o total de hipóteses aceitas. No total, oito hipóteses não foram rejeitadas e nove, rejeitadas. Dentre as hipóteses que utilizaram as *proxies* de controle gerencial como variável mediadora, a H9a e H11 foram rejeitadas, enquanto as hipóteses H9b e H10 foram aceitas, confirmando a mediação das *proxies* de controle gerencial na relação entre motivação por necessidade e o desempenho (H9b) e na relação entre o capital Humano e o desempenho (H10).

Ressalta-se que o capital humano apresentou relação direta negativa com o desempenho (H2), a qual foi totalmente alterada com a mediação das *proxies* de controle gerencial (ET<EF). A hipótese H1b, que afirmava uma influência negativa da motivação por necessidade com o desempenho, foi rejeita por apresentar uma relação positiva, que foi intensificada com a mediação das *proxies* de controle gerencial.

Quanto às hipóteses que tiveram o capital humano como variável mediadora na relação da motivação (oportunidade e necessidade) com a adoção das *proxies* de



controle gerencial (H5a e H5b), não se revelaram significativas. O mesmo resultado foi observado na relação da motivação (oportunidade e necessidade) com o desempenho, mediada pela variável Capital Humano (H7a e H7b), não sendo confirmada a mediação dessa variável nas duas relações (motivação com a adoção de proxies e motivação com o desempenho).

A mediação da variável Capital Social na relação da motivação por oportunidade com a adoção de proxies de controle gerencial não foi confirmada (H6a). Em contrapartida, confirmou-se a mediação dessa mesma variável na relação da motivação por necessidade com a adoção das proxies (H6b). Semelhantemente, constatou-se a relação direta e estatisticamente significativa da motivação (oportunidade e necessidade) com a adoção das *proxies* de controle gerencial, com  $p\text{-valor} < 0,001$ .

A mediação do capital social também foi significativa na relação da motivação (oportunidade e necessidade) com o desempenho (H8a e H8b). Constatou-se também que a relação direta entre a motivação por oportunidade e o desempenho não foi significativa, enquanto a relação da motivação por necessidade com o desempenho mostrou-se positiva e estatisticamente significativa, diferentemente do esperado inicialmente nas hipóteses H1a e H1b. Tal resultado contraria a ideia de que empresas motivadas pela oportunidade ( $\beta=0,048$ ,  $p\text{-valor}=0,074$ ) apresentam um desempenho superior àquelas cuja motivação foi a necessidade ( $\beta=0,098$ ,  $p\text{-valor}=0,000$ ).

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo, frente ao objetivo geral, apontam que capital social e adoção das proxies de controle gerencial são determinantes de desempenho de micro e pequenas empresas ( $p\text{-valor} < 0,001$ ). Verificou-se também que capital humano, quando mediado pelas proxies de controle gerencial, afeta positivamente o desempenho – o que também foi observado em relação à motivação para empreender por necessidade. Complementarmente, o estudo investigou a mediação do capital humano e do capital social na relação da motivação (por oportunidade e por necessidade) com o desempenho e com a adoção das proxies de controle geral. Entretanto, assim como a mediação das proxies de controle gerencial não foi

confirmada em todas as relações com o desempenho, o mesmo foi observado na mediação do capital humano e do capital social do empreendedor-gestor.

Evidenciou-se que a motivação por oportunidade reflete de forma direta e significativa na adoção das *proxies* do controle gerencial. Porém, quando a motivação por oportunidade foi associada às variáveis Capital Humano e Capital Social, a mediação não foi confirmada (H5a e H6a).

Ao contrário do esperado (GEM, 2014), a relação direta entre motivação por oportunidade e o desempenho não se revelou significativa. Com relação às variáveis mediadoras testadas, somente a associação da motivação por oportunidade com o capital social mostrou-se significativa, influenciando positivamente o desempenho (H8a).

No que tange à motivação por necessidade, identificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho (H1b). Tal resultado diferencia-se do estudo de Berrone et al., (2014), que encontraram um impacto negativo da motivação por necessidade, pautada no desemprego, sobre o desempenho de microempresas argentinas. Quanto às mediações testadas, confirmou-se a mediação do capital social (H8b) e da adoção das *proxies* de controle gerencial (H9b) na relação da motivação por necessidade com o desempenho. Ou seja, quando a motivação por necessidade é associada ao capital social do empreendedor-gestor e a adoção das *proxies*, afeta positivamente o desempenho.

Observou-se uma relação direta e estatisticamente negativa entre o capital humano e o desempenho da empresa, indicando que o capital humano do empreendedor-gestor não tem relação com o desempenho da empresa (H2). Porém, o sentido dessa relação foi totalmente alterado quando o capital humano foi associado à adoção das *proxies* de controle gerencial, confirmando assim a mediação dessa variável (H10). Assim, o capital humano, somado à adoção das *proxies* influencia positivamente o desempenho.

De acordo com Mizumoto et al., (2010), o capital humano mostrou-se estatisticamente significativo na explicação da sobrevivência das empresas paulistas. Porém, o resultado foi intensificado quando associado a outras variáveis como, por exemplo, as práticas gerenciais. Para esses autores, “esse resultado sugere que empreendedores podem, eventualmente, compensar um baixo estoque de capital humano ou social por meio da adoção de práticas que aumentam a eficiência ou eficácia organizacional do novo negócio” (p.353).

A relação direta entre o capital social e o desempenho mostrou-se significativa, confirmando o resultado esperado (H3), enquanto a mediação da adoção das proxies de controle gerencial não foi confirmada (H11), indicando que a associação do capital social e a adoção das proxies não exerce influência sobre o desempenho da empresa. O efeito significativo do capital social no desempenho difere dos resultados obtidos por Djankov *et al.* (2007). Para eles, a importância do capital social é maior na decisão de abrir um novo negócio do que em seu desempenho posterior.

Dentre as relações diretas, a que se mostrou mais significativa foi a relação da adoção das proxies de controle gerencial com o desempenho ( $\beta=0,473$ ,  $p\text{-valor}=0,000$ ). O efeito positivo da adoção das proxies gerenciais alinha-se com os resultados de Mizumoto *et al.*, (2010), reportando à importância da busca por informações que permitam a antecipação dos acontecimentos e que auxiliem na tomada de decisão rumo ao desempenho e à sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Respondendo aos objetivos específicos, afirma-se que as características do empreendedores-gestores – representadas pela motivação para empreender, capital humano e capital social – e o controle gerencial apresentam relações significativas com o desempenho de micro e pequenas empresas. No entanto, a relação de algumas dessas variáveis se intensifica quando observadas em conjunto ou mediadas por outras variáveis. As relações entre tais variáveis e o desempenho já foram analisadas por outras pesquisas (Mizumoto *et al.*, 2010; Raifur, 2013; Berrone *et al.*, 2014). Entretanto, as relações intermediárias, bem como as mediações, foram exploradas somente neste estudo.

Em suma, o estudo confirmou relações indiretas, de impacto da Motivação no Desempenho pela mediação do Capital Humano e do Capital Social, assim como relações diretas do impacto da Motivação no Desempenho. Também foram confirmadas relações indiretas de impacto da Motivação, do Capital Social e do Capital Humano no Desempenho pela mediação das Proxies de Controle Gerencial, bem como relações diretas do impacto do Capital Humano, do Capital Social e das Proxies de Controle Gerencial no Desempenho.

Complementarmente, confirmaram-se relações indiretas, de impacto da Motivação na adoção das Proxies de Controle Gerencial, pela mediação do Capital Humano e do Capital Social, assim como relações diretas do impacto da Motivação na adoção das Proxies de Controle Gerencial.

Depreende-se dos resultados encontrados que as *Proxies* de Controle Gerencial medeiam a relação entre as características do Empreendedor-gestor (Motivação para empreender e Capital Humano) e o Desempenho. Verificaram-se também efeitos significativos nas relações diretas dos constructos. Infere-se que as características do empreendedor-gestor e, principalmente, a adoção das *Proxies* de Controle Gerencial, estão relacionadas direta e indiretamente com o desempenho das micro e pequenas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para futuras investigações sobre o tema.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou verificar os determinantes de desempenho de micro e pequenas empresas, relativo às características do empreendedor-gestor e do controle gerencial. Para tanto, utilizaram-se as variáveis motivação para empreender, capital humano, capital social e controle gerencial, mediante aos pressupostos sugeridos por Mizumoto *et al.*, (2010), Raifur (2013) e Berrone *et al* (2014). Condizentes com esses estudos, foram analisadas as relações diretas entre as variáveis, no entanto, a pesquisa apresentou como diferencial a análise das relações indiretas, por meio da mediação de algumas variáveis e o impacto delas sobre o desempenho das MPEs. No intuito de atingir os objetivos propostos, formularam-se 11 hipóteses, das quais 7 foram confirmadas (Figura 5).

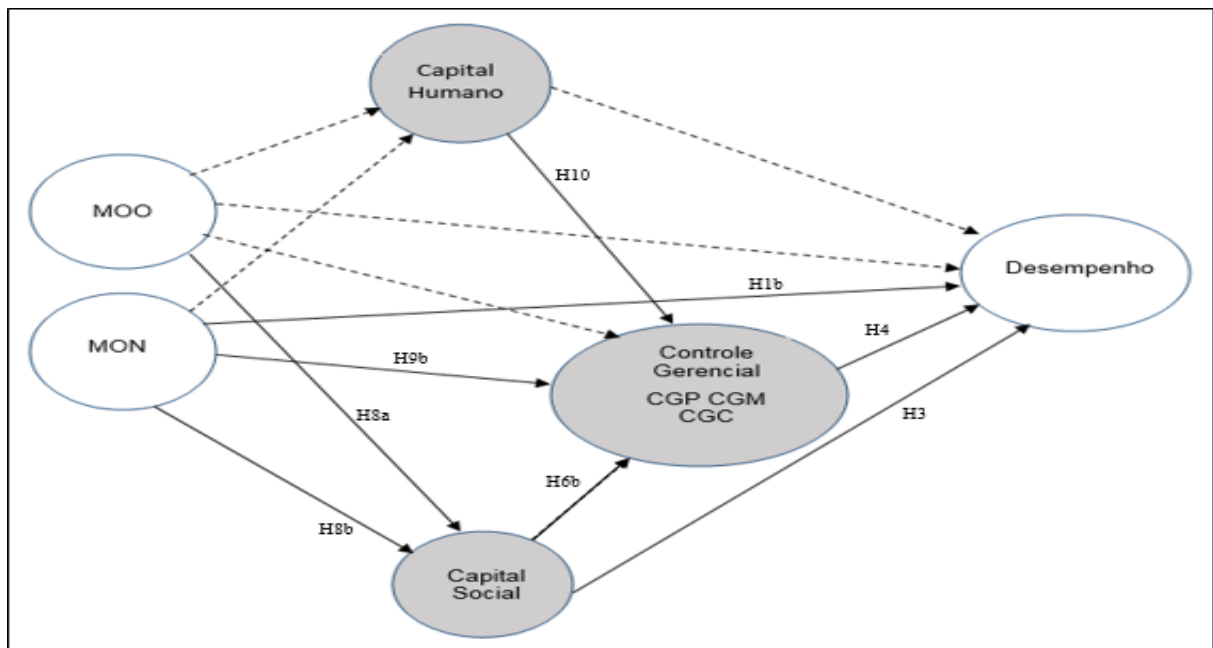


FIGURA 5 – HIPÓTESES CONFIRMADAS PELO ESTUDO

Em resposta ao problema de pesquisa, os achados do estudo indicam o capital social (H3) e as proxies de controle gerencial (H4) como determinantes diretos do desempenho das MPEs. Com relação ao capital social, esse resultado indica que a capacidade do empreendedor-gestor de angariar recursos para a empresa (informações e parcerias) a partir de sua rede de relacionamentos (familiares, amigos, cooperativas, associações empresarias, e serviços especializados) reflete-se no desempenho da empresa.

No que tange à adoção das proxies de controle gerencial, os achados apontam que, quando as *proxies* de controle gerencial são empregadas na gestão de uma empresa, elas afetam significativamente o desempenho desse negócio, sendo que nesta amostra foi atribuído a elas o maior poder explicativo do desempenho das empresas (47%) em relação às demais variáveis utilizadas no estudo. As *proxies* de controle gerencial investidas neste estudo compreendem as dimensões de planejamento, controle de fatores mercadológicos, de pessoal e controle financeiro. Ressalta-se que dessas quatro dimensões, apenas as três primeiras foram confirmadas como explicativas do desempenho das empresas.

Dessa forma, a não confirmação da dimensão do controle financeiro como uma variável explicativa do desempenho dessas empresas implica que ou os gestores ainda não possuem informações financeiras suficientes ou os indicadores utilizados para medir esse construto não foram adequados. Ou seja, os gestores não conhecem os elementos citados no questionário ou utilizam outros elementos de controle financeiro, cuja denominação não foi alcançada pelo instrumento de pesquisa, identificando-se portanto, uma limitação do presente estudo.

Quanto às relações indiretas (com mediação), não se encontrou apoio para a ideia de que empresas geridas por empreendedores com maior capital humano (quando aproximado por nível de escolaridade e cursos voltados para o seu negócio) apresentam maior desempenho (H2). No entanto, quando esse capital é associado à adoção das *proxies* de controle gerencial, obtém-se um impacto significativo no desempenho (H10). É um resultado que confirma a relevância das proxies na gestão da empresa; porém, a relação negativa do capital humano do empreendedor com o desempenho da empresa pode ser atribuída ou à homogeneidade da amostra (54% possuem ensino médio), ou ainda ao fato de o estudo não ter considerado se os cursos de nível superior frequentados pelos respondentes estão relacionados à gestão (33%).

Ao contrário do esperado, a motivação por oportunidade não apresentou uma relação significativa com o desempenho. Porém, quando foi associada ao capital social, obteve-se um impacto significativo no desempenho (H8a). Tal resultado pode ser explicado pelo fato de que, nesta amostra, não é a descoberta de uma oportunidade pelo empreendedor que explica o desempenho da empresa, mas sim a sua capacidade de adquirir recursos para a mesma a partir da sua rede de relacionamentos.

Já com relação à motivação por necessidade, os achados deste estudo apresentaram uma relação positiva com o desempenho, contrariando o esperado. Essa relação foi potencializada com a mediação do capital social do empreendedor-gestor (H8b) e da adoção das Proxies de Controle Gerencial (H9b). A motivação por necessidade associada ao capital social do gestor também influenciou a adoção das Proxies de Controle Gerencial (H6b). O resultado indica que os empreendedores-gestores da amostra que abriram a empresa por necessidade poderiam ser providos de capital social e também terem adotado as proxies de controle gerencial ou ainda que fizeram da necessidade um impulso para buscar os elementos necessários a uma boa gestão e, conseqüentemente, ao desempenho.

Buscando-se responder ao objetivo geral do estudo, conclui-se que, além do capital social do empreendedor-gestor e as proxies de controle gerencial, o capital humano e a motivação (por oportunidade e por necessidade) influenciam positivamente o desempenho das MPEs, desde que associados a outras variáveis. São elas: o capital humano do empreendedor associado às proxies de controle gerencial; a motivação por oportunidade associada ao capital social; e a motivação por necessidade associada ao capital social e à adoção das proxies de controle gerencial.

Das constatações da amostra, algumas reflexões podem ser sugeridas:

- ✓ Os motivos que antecedem a abertura da empresa podem ser amenizados ou até mesmo potencializados pela capacitação do empreendedor-gestor. Busca de informações, formação de parcerias e adoção de elementos (proxies) que promovam o acompanhamento e o controle dos fatores internos e externos à empresa são requeridos.
- ✓ Dada a significância do setor, a observação que se pretende fazer é da necessidade de se desenvolver mecanismos de conscientização e capacitação de potenciais empreendedores.

- ✓ Reflexões são requeridas no sentido de implantar programas de treinamento e capacitação dos empreendedores, concentrando-se na criação de instituições e políticas sólidas que beneficiem este segmento.

## 5.2 LIMITAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS PARA FUTURAS PESQUISAS

A definição da amostra pode ser um fator limitante por se tratar de empresas situadas em uma única região, dificultando assim a generalização dos achados, assim como questionário limita a validade dos resultados de certo ponto, na medida que pode haver outras variáveis que influenciam o desempenho das MPEs e não foram consideradas.

Diante das limitações desta pesquisa, julgam-se necessárias algumas recomendações para estudos futuros. Recomenda-se que estudos que envolvam a temática busquem não se restringir somente à coleta de dados baseada em uma única ferramenta, fazendo uso de outras metodologias, como entrevistas, análise de dados ou outra forma que permita a triangulação dos dados, evitando assim que o estudo seja enviesado.

Além desse aspecto, considerando que muitos empreendedores-gestores deixaram de participar do estudo, sugere-se a criação de novas alternativas que possam ter acesso a esses profissionais.

Merece ser futuramente explorada em novos estudos a relação das características do empreendedor-gestor, do controle gerencial e do desempenho das micro e pequenas empresas. Outras variáveis podem ser incluídas e analisadas – isoladas e em conjunto – além de novos arranjos de variáveis, visando a contribuir com os achados do estudo.



## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E., ZANINI R. & SOUZA, A. (2012). Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 118-136.
- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *British Accounting Review*. 2008.
- ALMEIDA, M. S. R. Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas. São Paulo: 1994. Tese de Doutorado. FEA/USP
- ANTONI, V. L. *A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em Administração da região Sul do Brasil* (Tese de doutorado). 2004. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill. 2008 (2002).
- ARMARIO, J. M., RUIZ, D. M., & ARMARIO, E. M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511. 2008. Doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00253.x
- BARNEY, J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARRETT, R.; RAINNIE, A. "What's So Special about Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analyzing Small Firm Industrial Relations," *Work Employment and Society* 16(3), 415–432, 2002.
- BAUMOL, W. J. *Entrepreneurship in Economic Theory*, *American Economic Review* 58(2), 64–71, 1968.
- \_\_\_\_\_. *Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds*. *Journal of Business Venturing*, n.3, p. 197-210, 1993.
- BERTOLDI, João., O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico. Porto Alegre, 2003. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BECKER, G. (1994). *Human Capital*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. ; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERRONE, P., GERTEL, H., GIULIODORI, R. BERNARD, L., MEINERS, E. *Determinants of Performance in Microenterprises: Preliminary Evidence from*

- Argentina*. Journal of Small Business Management. V.52 (3), pp. 477–500, 2014.
- BIDO, D. S.; SILVA, D.; SOUZA, C. A.; GODOY, A.S. Indicadores formativos na modelagem em equações estruturais com estimação via PLS-PM: Como lidar com a multicolinearidade entre eles. In: ENEPQ, 2. 2009, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- BIRLEY, S., & WESTHEAD, P. A Taxonomy of Business Start-up Reasons and their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9, 7-31, 1994.
- BNDES, B. N. (2011). Circular Nº 34, de 06 de setembro de 2011. *Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático*.
- BOLTON Report. *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HMSO, 1971.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J.G. (Ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Westport: Greenwood Press, 1986. p.241-258.
- BOXMAN, E.A.W.; DE GRAAF, P.M.; FLAP, H.D. The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, North-Holland, v.13, p.51-73, 1991.
- BRACKER, J.; KEATS, B.; PEARSON, J. (1988) Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, 591-603.
- BRACKER, J. S.; PEARSON, J. N. The impact of franchising on the financial performance of small firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 14, n. 4, p. 10-17, 1986.
- BRANDSTATTER, H. (1997) *Becoming an Entrepreneur - A Question of Personality Structure?* Journal of Economic Psychology. Vol. 18, 157-177.
- BRASIL. Lei Complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006. *Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*. Brasília, DF, 2006.
- BRUNO. A.; LEIDECKER, J.; HARDER, J. Why firms fail. *Business Horizons*, p.50-58, March/April, 1987.
- BUCHANAN, J. M.; DI PIERRO, A. *Cognition, Choice, and Entrepreneurship* Southern Economic Journal. Vol. 46, No. 3 (jan. 1980), pp. 693-701
- CAMARGO, D.; CUNHA, S. K.; BULGACOV, Y. L. M. *A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo*. RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico, v. 10, n. 17, p. 111-120, 2008.
- CANTILON, R. *Essai sur la nature du commerce en general*. London, Fletcher Gylter, 1755. (Also edited in English version, with other material, by Henry Higgs, C.B., London, MacMillan, 1931).

CARLAND, J. W.; HOY, F. R.; BOULTON, W.; CARLAND, J. A. *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. Academy of Management Review, 354-359, 1984.

CARTER, R. VAN, A. *Howard Small Firm Bankruptcy*. Journal of Small Business Management. v. 44, n. 4, p. 493-512, 2006.

CASTROGIOVANNI, G. J. (1996) Pre-startup planning and the survival of new businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*. Vol. 22, No. 6, 801-822

CATELLI, A. (coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, M. Multigestão Empresarial: uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Media Empresa no Estado de São Paulo. Apud. PINHEIRO. Mauricio. Op.c;t.. 1966.

CHELL, E.; HAWORTH, J.; BREALEY, S. (1991). *Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*. London: Routledge.

CHEMMANUR, T. J.; PAEGLIS, I. *Management Quality, Certification, and Initial Public Offerings*. Journal of Financial Economics 76, 331–368, 2005.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra, 2003.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.94, Supplement, p.95-120, 1988.

COOPER, A. C., GIMENO-GASCON, F. J., & WOO, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GRANOVETTER, M.S. The sociological and economic approaches to labor market analysis, a social structural view. In: FARKAS, G.; ENGLAND, P. *Industries, firms, and jobs: sociological and economic approaches*. New York: Plenum Press, 1988. p.188-217.

CRANWELL, M. R.; KOLODINSKY, J. *The Impact of Microenterprise Development on Low-Income Vermonters Building Social and Human Capital to Work towards Economic Self-Sufficiency*. Consumer Interests Annual 48, 1–7, 2002.

CROMIE, S.; JOHNS, S. *Entrepreneurs: some personal characteristics*. Journal of Occupational Behavior. Vol. 4, 317-324, 1983.

CPC, C. D. (2009). Pronunciamento Técnico PME: Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.

DANIELS, L. Testing alternative measures of microenterprise profits and net worth. Journal of International Development, 13, 599–614. 2001.

DANIELS, L., & MEAD, D. C. Contribution of small enterprises to household and national income in Kenya. Economic Development and Cultural Change, 47(1), 46–71.1988.

DÁVILA, A.; FOSTER, G. *Management control systems in early-stage startup companies*. Accounting Review, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DE MEL, S.; MCKENZIE, D. J.; WOODRUFF, C. (2009). Measuring microenterprise profits: Must we ask how the sausage is made? Journal of Development Economics, 88(1), 19–31.

DELANEY, John T.; HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. The Academy of Management Journal, New York, v.39, n.4, p.949-969, Aug.1996.

DINIZ, A., USSMAN, A. M. Empresarialidade e empresário: Revisão da literatura. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 1, p. 95-114, 2006.

DJANKOV, S.; QIAN, Y.; ROLAND, G.; ZHURAVSKAYA, E. *What makes a successful entrepreneur? Evidence from Brazil*. Working Paper 104. Moscow: Cefir/ NES, 2007. p.1-22.

DONALDSON L. Teoria da Contingência Estrutural. In: Clegg, S. R. ; Hard, C.; Nord, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais. Vol. 1. São Paulo, Atlas. 1999. p. 105-133.

DRURY, C. *Management and cost accounting*. 6 ed. London: Thomson Learning, 2004.

DUNKELBERG, W. C.; COOPER, A. C. Entrepreneurial Typologies: an empirical study. In R. Ronstadt, J. A. R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 1-16). Wellesley, MA: Babson College, 1982.

FERREIRA, A; OTLEY, D. *The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis*. Management Accounting Research, v. 20, p. 263–282, 2009.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H. E.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. Gest. Prod., São Carlos, 19 (4), 811-823, 2012.

FERRONATO, A. J. *Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas – Sobrevivência e Sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, A; CAGGIANO, P C. *Controladoria*. Teoria e Prática. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/junho, 1999.

FITZ-ENZ, J. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron, 2001.

FLAMHOLTZ, E.G. *Organizational Control Systems as a Managerial Tool*. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, Winter 1979.

FORBES, D. P. *Managerial Determinants of Decision Speed in New Ventures*. Strategic Management Journal 26, 355–366, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORTES, A. *Perfil e desafios dos microempreendimentos no Brasil*. Sinais Sociais, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.188-214, set. / dez. 2006.

FREZATTI, F. *Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study*. Brazilian Administration Review, v. 2, n. 1, p. 73-87, Jan/Jun, 2005.

FREZATTI, F., CARTER, D. B., BARROSO, M. F. G. *Accounting without accounting: Informational proxies and the construction of organisational discourses*. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 27 No. 3, 2014. pp. 426-464. São Paulo

GIBB, A. A.; RITCHIE, J. *Understanding the Process of Starting Small Businesses*, European Small Business Journal 1(1), 26–46, 1982.

GIBSON, B.; CASSAR, G. Longitudinal analysis of relationship between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, Boston, v.25, n.3, p.207-222, Oct. 2005.

GIL, A. C. *Como classificar as pesquisas*. \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa* 4 (2002): 41-56.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GEM (2010; 2014). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Slanica Singer, Jose Ernesto Amorós, Daniel Moska Arreola, London, UK.

GOMES, D. H. *Gestão empresarial de micro e pequenos negócios: um modelo de administração para as MPEs de Palmas-TO*. Dissertação de Mestrado, 2011:

apresentado para a avaliação final para a obtenção de título do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, 2011.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas SA, 2001.

GONZAGA, R. P., et al. *Associação entre práticas de contabilidade gerencial e tamanho das empresas: um estudo empírico*. Anais da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Ciências Contábeis (2010).

GORDON, L. A.; MILLER, D. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*. v. 1, p. 59-69, 1976.

GORGIEVSKI, M. J.; ASCALON, M. E.; UTE, S. *Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences*. *Journal of Small Business Management* 49.2 (2011): 207-232.

GOVINDARAJAN, V. *A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: integrating administrative mechanisms with strategy*. *Academy of Management Journal*. v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. *Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional*. *Revista de Contabilidade & Finanças, FEA/USP, Edição Comemorativa*, p. 7-21, 2006.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n.3, p. 257-286, 2005.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. *Multivariate Data Analysis*. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006. [ [Links](#) ]

HAIR JR, J.F.; et al. **Análise multivariada de dados**. Trad. 6ª ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANKINSON, A., BARTLETT, D.; DUCHENEAUT, B. *The Key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influences business performance*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3 (4), 168-175, 1997.

HERRON, L. E., ROBINSON JR., R. B. *A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance*. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294, 1993.

HISRIC, R. D. *Entrepreneurship/intrapreneurship*. *American Psychologist*. Vol. 45, 209-222, 1990.

HIGGINS, B. H. Economic development: principles, problems, and policies. New York, Norton, 1959.

HORA MONTEIRO, H. R., ARICA, J. *Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach*. Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.

HORNADAY, R. W. Dropping the E-word from small business research. *Journal of Small Business Management*. Vol. 28, No. 4, 22-33, 1990.

IASB, I. A. (junho de 2013). *A Guide for Micro-sized Entities Applying the IFRS for SMEs (2009)*. Londres, Reino Unido: IFRS Foundation.

IBGE, I. B. (2014). *Estatística do Cadastro Central de Empresas 2012*. Rio de Janeiro: IBGE.

IFRS Foundation. (Junho de 2013). *A Guide for Micro-sized Entities Applying the IFRS for SMEs (2009)*. Londres, Reino Unido.

IMONIANA, J. O; NOHARA, J.J. *Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória*. BASE - Revista da Administração e Contabilidade da Unisinos. Vol. 2. N. 1 jan / abr 2005. p. 37 – 46.

JIMÉNEZ, D. J., & NAVARRO, J. G. C. The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708. 2007. Doi: 10.1016/j.indmarman.2006.02.008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, janeiro-fevereiro 1992.

KHAN, A. M. Entrepreneur Characteristics and Prediction of New Venture Success. *Omega – International Journal of Management Science*, 14 (5), 365-372, 1986.

KIRZNER, I. M. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

\_\_\_\_\_. *The perils of regulation: A market-process approach*. Law and Economics Center, University of Miami, Competitive Economy Foundation, 1983.

KNIGHT F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago: University of Chicago Press 1971 (first edition 1921).

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. Doi: 10.2307/3172691, 1993.

KOS, S. R.; ANJOS, R. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; & RAIFUR, L. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de

gestão. **XI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 28 e 29 de julho de 2011 – São Paulo/SP.

KOTLER, P. *Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, B. M. G.; ALBUQUERQUE, L. G. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan. / mar. 2008.

LAIRD, P.W. *Pull: networking and success since Benjamin Franklin*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

LANG, J.R.; CALANTONE, R.J.; GUDMONDSON, D. *Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities*. Journal of Small Business Management, v.35, Issue 1, p.11-23, Jan. 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In: Neely, Andy. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2002.

LEIBENSTEIN, H. *Entrepreneurship and Development*. American Economic Review, 58 (2), 72-83, 1968.

\_\_\_\_\_. *General X-efficiency theory and economic development*. London, Oxford University Press, 1978.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. *Administrando as Micro e Pequenas Empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G. *Especificidades das pequenas e médias empresas*. Revista de Administração. São Paulo. v.34, n.2, p.91-94, abr/jun, 1999.

LIN, N. *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

LOW, M.; MACMILLAN, I. Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*. Vol. 14, 139-162, 1988.

LUSSIER, R. N. (1996). Reasons Why Small Businesses Fail: And How to Avoid Failure. Web Site: "<http://www.alliedacademies.org/archive/aej/ee1-2/paper2.html>"><http://www.alliedacademies.org/archive/aej/ee1-2/paper2.html></a>.

LUSSIER, R. N.; HALABÍ, C. E. *An analysis of small business in Chile: a correlational study*. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 15, n. 3, p. 490-503, 2008.



MANDELLI, M. *Influência da orientação para o mercado sobre o crescimento de vendas nas maiores empresas privadas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul* (Dissertação de mestrado). 1999. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

MARÔCO, J. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6ª ed. Lisboa : Report Number, 2014. - 990 p. ISBN 978-989-96763-2-9 CDU 519.2(075.8)

MARSHALL, A. *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co, 1930 (first edition 1890).

MARINS, G. A., THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral de administração*. Da escala científica a competitividade na economia globalizada 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, D.C. *Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socioeconomic Development*. In: Lengyel, P. 1971 (Ed.) Paris: U.N.E.S.C.O.

MEHRALIZADEH, Y., SAJADY, H. A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. 2006. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=902045>. Acesso em: 03/12/2014.

MENNA, H. L. Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, SP, Brasil, 25, 2001.

MERCHANT; VAN DER STEDE, W. A. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson, 2007.

MERCOSUL, M. C. (1998). Resolução nº 59.

MESQUITA, L.; LAZZARINI, S.G.; CRONIN, P. *Determinants of firm competitiveness in Latin American emerging economies: evidence from Brazil's auto-parts industry*. International Journal of Operations and Production Management, United Kingdom, v.27, n.5, p.501-523, 2007.

MINER, J. B. *The expanded horizon for achieving entrepreneurial success*. Organizational Dynamics. Winter. 54-67, 1997.

MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.1994.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIZUMOTO, F.M., ARTES, R., LAZZARINI, S.G., HASHIMOTO, M. BEDÊ, M.A. *A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre*

*capital humano, capital social e práticas gerenciais*. Revista de Administração. São Paulo, v.45, n.4, p.343-355, out/nov/dez, 2010.

MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAITO, S. D. N. P. *Análise de Correspondência Generalizada*. 2007. 156p. Dissertação de Mestrado em Bioestatística. Universidade de Lisboa. Lisboa.

OYADOMARI, J. C. T. et al. *Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view*. III CONGRESSO IAAER-ANPCONT. Anais. São Paulo, 2009.

OLAVARRIETA, S., & FRIEDMANN, R. *Market orientation, knowledge-related resources and firm performance*. Journal of Business Research, 2008. 61(6), 623-630. Doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.037

OLIVEIRA, U. A. *Relação entre tipos de controle gerencial e Artefatos de Contabilidade gerencial*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), 2011.

OTLEY, D. T., & BERRY, A. *Case study research in management accounting and control*. Management Accounting Research, 5, 45–65, 1994.

PACKHAM, G., BROOKSBANK, D., MILLER, C., THOMAS, B. *Climbing the mountain: management practice adoption in growth oriented firms in Wales*. Journal of Small Business and Enterprise Development. v. 12, n. 4, p. 482-497, 2005.

PADOVEZE, C. L. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**: nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEDRAJA-REJAS L.; RODRÍGUEZ-PONCE E.; RODRÍGUEZ PONCE J. *Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile*. Interciencia 31: 500-504, (2006<sup>a</sup>).

PEDRAJA-REJAS, L.; RODRÍGUEZ-PONCE, E. *Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas*. Interciencia 33.1: 8-13, 2008.

PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTES, A.; GUARNIZO, L. E.; HALLER, W. J. *Transnational Entrepreneurs: An Alternative Form of Immigrant Economic Adaptation*. American Sociological Review 67, 278–298, 2002.

PRADO, M. V.B. *Métodos de Análise de Correspondência Múltipla: estudo de caso aplicado a avaliação da qualidade do café*. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Lavras/UFL, 2012.

PUTNAM, R.D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

PYKE, F.G. *Small firms, technical services and inter-firm cooperation*. Geneva, Italy: International Labour Organization, 1994.

RAIFUR, L. *Fatores determinantes de desempenho de pequenas e médias empresas da região centro-sul do estado do Paraná*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013. 193p.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REJAS, L. P.; PONCE, E. R. Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33. 2008.

RIBAS, R.L. *A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação*. Caderno de Administração – PUC. Vol.1, .n.1, 2011.

RITSILÄ, J.; TERVO, H. *Effects of Unemployment on New Firm Formation: Microlevel Panel Data Evidence from Finland*. *Small Business Economics* 19, 31–40, 2002.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1993.

SAY, J.B. *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, 1803. Translation: *Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).

SAY, J-B., 1971, *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, New York: A.M. Kelley Publishers (first edition 1803).

SCHAEFER, Patricia. *Why Small Business Fail: Top 7 Reasons Startups Fail and How to Avoid Failure*. Disponível em: <<http://www.businessknowhow.com/startups/business-failure.htm>>. Acesso em: 21/07/2015.

SCHLOSS, H. H. *The concept of entrepreneurship in economic development*. *Journal of Economic Issues*, p. 228-232, June, 1968.

SCHUMPETER, J., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press (first edition 1911 and second edition 1926).

SCHUMPETER, Joseph. *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*. In: *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico - uma investigação sobre lucros, capital, crédito, Juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHWENK, C.; SHRADER, C. B. Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17, No. 3, 53-64.1993.

SEBRAE, S. B. (2010). *Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas 2009*. Brasília: SEBRAE.

SEBRAE, S. B. (2012). *Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas 2011*. Brasília: SEBRAE.

SEBRAE, S. B. (2013). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013*. São Paulo: DIEESE.

SEBRAE, S. B. (2014). *Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas 2013*. Brasília: SEBRAE.

SEXTON, D. L.; BOWMAN-UPTON, N. B. *Entrepreneurship: Creativity and growth*. Macmillan Pub Co, 1991.

SHRADER, C. B.; MULFORD, C.; BLACKBURN, V. Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 27 (October), 45-60. Small Business Development Center, Troy State University, Troy, Alabama.1989.

SILVEIRA, T. *Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22, 1998.

SOUZA, A. *Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado*. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAES, 2007.

STOREY, D. J. *Understanding the Small Business Sector*. London: International Thomson Business Press, 1994.

SULLIVAN. T. A.; WARREN, E.; WESTBROOK, J. Financial Difficulties Of Small Businesses and Reasons For Their Failure, Prepared for the Small Business Administration Contract # SBA-95-0403, Business Bankruptcy Project, Townes Hall, The University of Texas at Austin, Austin, TX 78705, 512-471-7404, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

THORNHILL, S.; AMIT, R. *Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view*. Organization Science, Linthicum, v.14, Issue 5, p.497-509, Oct. 2003.

- UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. *Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneur's Human Capital Matter?* Small Business Economics 30(2), 153–173, 2008.
- VAN GELDER H.A.; POORTER, L.; STERCK, F.J. *Wood mechanics, allometry, and life-history variation in a tropical rain forest tree community.* New Phytologist 171: 367–378, 2006.
- VAN GELDEREN, M.; THURIK, R.; BOSMA, N. Success and Risk Factors in the Pre-startups phase. Small Business Economics, v.26, p.319-335. Spring/2006.
- VAN PRAAG, C. M. *Business survival and success of young small business owners.* Small Business Economics 21.1 (2003): 1-17.
- VECIANA, J. M. *Creación de empresas como programa de investigación científica.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8 (3), 11-36, 1999.
- VERHEUL, I.; RESSEEUW, P.; BARTELSE, G. *Gender Differences in Strategy and Human Resource Management: The Case of Dutch Real Estate Brokerage.* International Small Business Journal. V.20, p.443, 2002.
- VETTER, S.; KÖHLER, J. *Business demographics and dynamics in Europe: Trends in the composition of the company landscape.* Frankfurt: Deutsche Bank AG. 2014.
- VILLA, P. *O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin.* Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis. Curitiba, PR: Programa de Mestrado em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, 2002.
- YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. The Academy of Management Journal, New York, v.39, n.4, p.836-866, Aug. 1996.
- WARD, A. A. *Locus of control of small business managers.* Journal of Social Psychology. Vol. 132, No. 5, 687-689, 1992.
- WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. *A contingency framework for management accounting systems research.* Accounting, Organizations and Society. v. 3, p. 65-76, 1978.
- WEST, G. P.; NOEL, T. W. *The impact of knowledge resources on new venture performance.* Journal of Small Business Management 47.1 (2009): 1-22.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. *Novice Serial and Portfolio Founders: Are They Different?* Journal of Business Venturing 13, 173–204, 1998.
- WIDENER, S. K. *An empirical investigation of the relation between the use of strategic*

*human capital and the design of the management control system*. Accounting, Organizations and Society, v. 29 p. 377–399, 2004.

WILLEBRANDS, D.; LAMMERS, J.; HARTOG, E. J. *A successful business man is not a gambler. Risk attitude and business performance among small enterprises in Nigeria*. Journal of Economic Psychology, 33.2 (2012): 342-354.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE 1 – Questionário estruturado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Caro Empreendedor-gestor!

O objetivo deste questionário é a construção da base de dados para uma Dissertação de Mestrado, cujo tema são as Micro e Pequenas Empresas. Solicitamos alguns minutos do seu precioso tempo para respondê-lo, e assim alcançarmos os nossos objetivos.

Asseguramos o sigilo e anonimato das informações aqui prestadas.

Respondendo este questionário, você (empreendedor) terá oportunidade de concorrer a um BRINDE e nós (pesquisadores) estaremos doando à APAE de sua cidade, R\$ 2,00 por questionário respondido. Para participar escreva o seu E-MAIL e a sua CIDADE \_\_\_\_\_.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Helena de Oliveira Leite  
Mestranda – UFPR

Prof. Dra. Marcia dos Santos Bortolucci Espejo  
Professora Orientadora – UFPR

### 1.0 DADOS DO EMPREENDEDOR

#### 1.1 Gênero

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

#### 1.2 Ano de Nascimento (.....)

#### 1.3 Estado Civil

- ☐ Solteiro  
☐ Casado  
☐ Divorciado  
☐ Viúvo  
☐ Outro

### 2.0 CAPITAL HUMANO

#### 2.1 Indique a sua Escolaridade Completa:

- Ensino Fundamental ☐  
Ensino Médio ☐  
Ensino Superior ☐  
Especialização ☐  
Mestrado / Doutorado ☐

2.2 Nos últimos 24 meses você participou de cursos relacionados ao seu negócio? Caso você tenha participado, indique a Média anual de horas desses cursos:

- ☐ Não participei de nenhum curso neste período  
☐ Menos de 24 horas por ano  
☐ De 24 a 48 horas por ano  
☐ De 49 a 60 horas por ano  
☐ Acima de 60 horas por ano

2.3 Antes de ser empresário (a) você já tinha trabalhado no ramo em que abriu o negócio? Caso você tenha trabalhado, indique por quanto tempo.

- ☐ Não  
☐ Por menos de 1 ano  
☐ De 1 a 3 anos  
☐ De 4 a 10 anos  
☐ Mais de 10 anos

2.4 Antes de ser empresário você ocupou cargo ou função na qual tinha funcionários comandados por você? Caso você tenha ocupado, indique por quanto tempo esteve nessa função.

- ☐ Não  
☐ Por menos de 1 ano  
☐ De 1 a 3 anos  
☐ De 4 a 10 anos  
☐ Mais de 10 anos

2.5 Antes da empresa atual, você já foi proprietário (dono) de alguma outra empresa? Caso você tenha sido, indique por quanto tempo.

- ☐ Não  
☐ Por menos de 1 ano  
☐ De 1 a 3 anos  
☐ De 4 a 10 anos  
☐ Mais de 10 anos

### 3.0 CAPITAL SOCIAL

3.1 Qual o percentual do capital que você possuía para abertura da sua empresa?

- ☐ Possuía 100% do capital;  
☐ 80% do capital;  
☐ 50% do capital;  
☐ 30% do capital;  
☐ Menos de 30% do capital necessário.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase Sempre	Sempre
3.2 Você buscou informações ou compartilhou experiências com familiares ou amigos que atuam no mesmo ramo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 Em relação ao nível de parcerias, você participou ou participa de ações em conjunto com outras empresas (compras, cooperativas, associações empresariais e redes setoriais) do mesmo ramo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 Com que frequência você utilizou ou utiliza de serviços especializados, como o Sebrae, Universidades, Consultorias, etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4.0 MOTIVAÇÃO PARA EMPREENDER

	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
4.1 O quanto a explorar uma oportunidade foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 O quanto a oportunidade de ganhar dinheiro foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 O quanto a oportunidade de pôr em prática os seus conhecimentos foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 O quanto garantir o sustento familiar foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 O quanto aumentar a renda familiar foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 O quanto estar desempregado foi um motivo para você abrir a sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5.0 CONTROLE GERENCIAL – PROXIES					
	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
5.1 Antes de abrir a empresa você planejou, fazendo um PLANO DE NEGÓCIOS / PLANEJAMENTO com os objetivos e metas para a empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase Sempre	Sempre
5.2 Você costuma fazer um plano de ação para atingir as metas da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Você utiliza este planejamento para acompanhar e controlar as ações e tomar decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Em relação ao controle financeiro, você conhece com detalhes as entradas e saídas de caixa que ocorrerão no mês?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Você utiliza o fluxo de caixa para controlar as entradas e saídas de caixa da sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Você conhece e utiliza a antecipação de recebíveis, por meio de desconto de duplicatas, cheques pré-datados ou borderô de cartão de crédito?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
5.7 Antes de abrir a empresa, você pesquisou o mercado de atuação e o perfil dos clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8 Para abrir a empresa, você identificou e fez contato com os seus principais fornecedores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9 Antes de começar a empresa, você identificou e analisou os principais concorrentes, preços, atendimento, competitividade, etc.?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase Sempre	Sempre
5.10 Em relação aos colaboradores, você controla e verifica se as ações de seus funcionários estão alinhadas com as metas da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11 Você procura recrutar e selecionar os funcionários antes de contratá-los?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12 Você promove treinamento aos funcionários?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6.0 PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO

	Nenhum	Pouco	Razoável	Muito	Intenso
6.1 Você percebe que as VENDAS da sua empresa tiveram um crescimento desde o início?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 Você percebe que o LUCRO da sua empresa teve um crescimento desde o início?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3 Você percebe que o NUMERO DOS FUNCIONÁRIOS da sua empresa teve um crescimento desde o início?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 Você percebe que a IMAGEM ou PRESTÍGIO SOCIAL da sua empresa teve um crescimento desde o início?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7.0 DADOS DA EMPRESA

<p>7.1 Qual é a natureza principal da empresa?</p> <p> <input type="radio"/> Indústria  <input type="radio"/> Comércio  <input type="radio"/> Serviços         </p> <p>7.2 Quantos funcionários (registrados ou não registrados) a empresa possuía quando foi fundada/adquirida?</p> <p> <input type="radio"/> Nenhum. Eu fazia tudo sozinho.  <input type="radio"/> Eu e familiares (esposa e/ou filhos)  <input type="radio"/> 1 a 5 funcionários  <input type="radio"/> 6 a 10 funcionários  <input type="radio"/> Mais de 10.         </p> <p>7.3 Quantos funcionários a empresa tem hoje? (____)</p> <p>7.4 Quantos sócios a empresa possui? (____)</p>	<p>7.5 Em que ano você iniciou sua empresa? _____</p> <p>7.6 Qual das situações abaixo melhor representa a sua decisão de empreender?</p> <p> <input type="radio"/> Oportunidade                      <input type="radio"/> Necessidade         </p> <p>7.7 Indique a faixa que melhor representa o faturamento bruto anual da sua empresa.</p> <p> <input type="radio"/> Menos de 240 mil  <input type="radio"/> De 240 mil a 360 mil  <input type="radio"/> De 360 mil a 720 mil  <input type="radio"/> De 720 mil a 1,2 milhões  <input type="radio"/> De 1,2 milhões a 3,6 milhões  <input type="radio"/> De 3,6 milhões a 5 milhões  <input type="radio"/> Acima de 5 milhões         </p>
--	---